

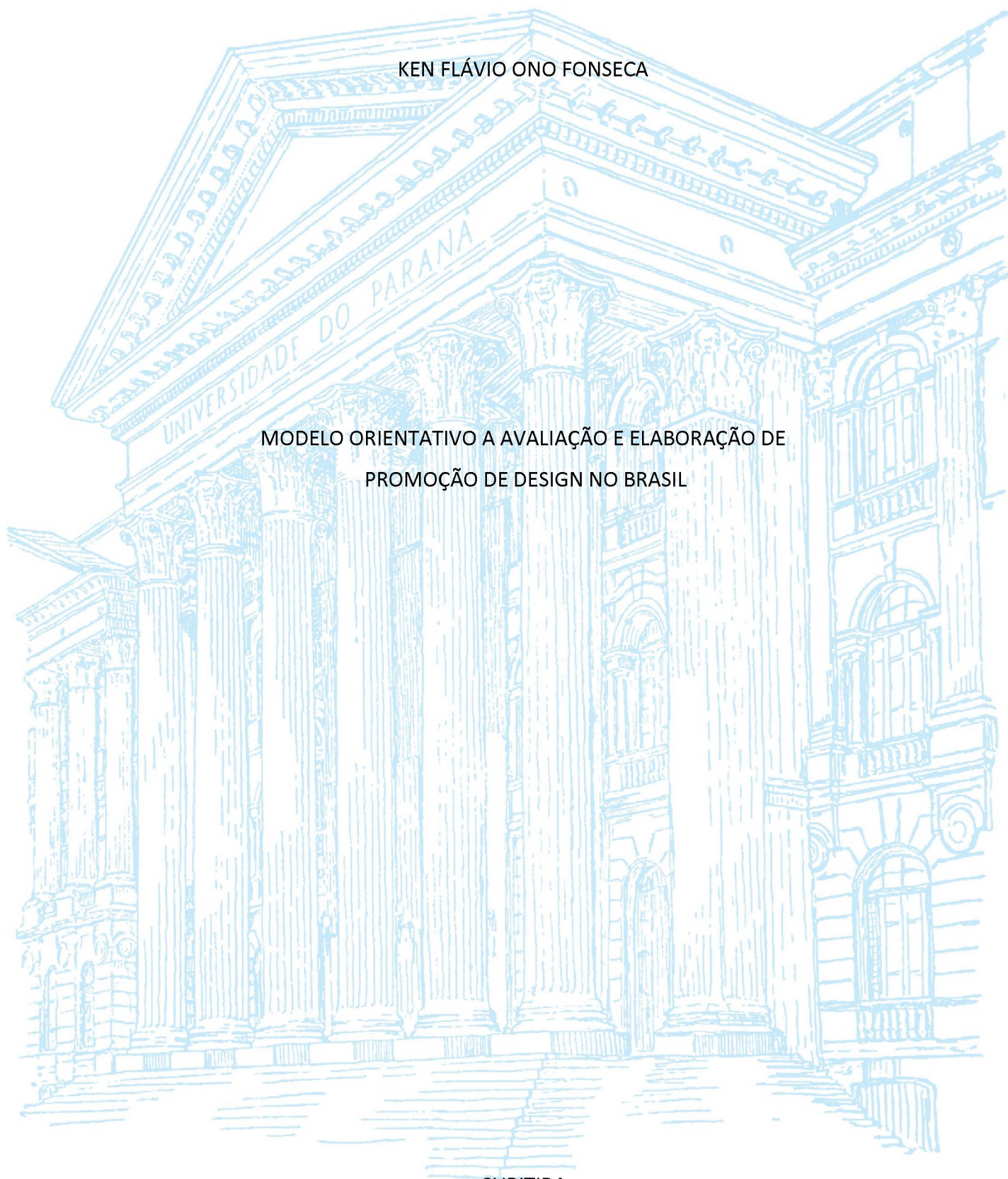
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KEN FLÁVIO ONO FONSECA

MODELO ORIENTATIVO A AVALIAÇÃO E ELABORAÇÃO DE
PROMOÇÃO DE DESIGN NO BRASIL

CURITIBA

2019



KEN FLÁVIO ONO FONSECA

MODELO ORIENTATIVO A AVALIAÇÃO E ELABORAÇÃO DE
PROMOÇÃO DE DESIGN NO BRASIL

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Design.
Área: Sistemas de Produção

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann
Coorientadora: Dr^a. Gisele Raulik-Murphy

Curitiba

2019

Catálogo na publicação
Sistema de Bibliotecas UFPR
Biblioteca de Artes, Comunicação e Design/Cabral
(Elaborado por: Sheila Barreto (CRB 9-1242))

Fonseca, Ken Flávio Ono

Modelo orientativo a avaliação e elaboração de promoção de Design no Brasil./ Ken Flávio Ono Fonseca. – Curitiba, 2019.
209 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

Coorientadora: Dra. Gisele Raulik-Murphy

Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.

1. Design. 2.Dissertação - Design. I.Título.

CDD 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN -
40001016053P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Tese de Doutorado de **KEN FLAVIO ONO FONSECA**, intitulada: **MODELO ORIENTATIVO A AVALIAÇÃO E ELABORAÇÃO DE PROMOÇÃO DE DESIGN NO BRASIL**, sob orientação do Prof. Dr. ADRIANO HEEMANN, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de Doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 30 de Setembro de 2019.

ADRIANO HEEMANN
Presidente da Banca Examinadora

DALTON LUIZ RAZERA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

ADRIANE SHIBATA SANTOS
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE)

CELIO TEODORICO DOS SANTOS
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA)

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Universidade Federal do Paraná, instituição que teve papel fundamental em minha formação de designer e que posteriormente me acolheu como professor e propiciou todo o apoio necessário para a concretização desse doutorado.

Ao meu orientador Adriano Heemann e coorientadora Gisele Raulik-Murphy pela inspiração, liberdade na pesquisa e as necessárias orientações; assim como aos membros da Banca pelas contribuições precisas e comentários enriquecedores.

Ao Centro Brasil Design e todos seus colaboradores, meus amigos, que permitiram o acesso aos dados dos projetos realizados sem o qual essa tese não teria sido possível.

A minha família, pais e irmãos, constante inspiração e responsáveis por minha vontade de aprender e também de compartilhar conhecimento, bem como ao Paulo Botosso, cujo companheirismo e paciência foi essencial para me manter seguindo em frente.

Sei que seria inviável citar todos que me apoiaram nessa jornada, então, em nome dos meus amigos de trabalho do Departamento de Design: Ronaldo, Dalton, Puppi, Naotake e Humberto; agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram, direta ou indiretamente, para a realização dessa tese.

Cabe ainda referenciar a Red Latinoamericana de Políticas Públicas y Diseño e a Red de Carreras de Diseño de Universidades Públicas Latinoamericanas (Red DISUR), espaços plurais de debate e promoção do design que me inspiraram e ajudaram a enxergar o design por outras perspectivas.

RESUMO

Em um cenário onde a economia criativa é cada vez mais relevante e onde o design reconhecidamente participa no conjunto de negócios baseados no capital intelectual, cultural e criatividade, os debates e pesquisas sobre as políticas públicas e iniciativas de design na geração de valor econômico no Brasil ainda são uma área relativamente nova de investigação. Como contribuição para essa área de estudo essa pesquisa teve por objetivo elaborar um modelo orientativo a avaliação e elaboração de programas de design no Brasil. Foram preliminarmente identificadas e analisadas as iniciativas de promoção de design referenciais realizadas no Brasil após a criação do Programa Brasileiro de Design em 1995, quando o design passou a ser oficialmente reconhecido como uma política pública no Brasil. Foram utilizadas abordagens de investigação de campo apropriadas para dados qualitativos, característica própria da atuação do design, como a teoria fundamentada nos dados e teoria da mudança, que geraram os constructos necessários para a elaboração do modelo. O Programa Design Export, uma das iniciativas da APEX-Brasil, que obteve resultados relevantes na disseminação das práticas de design junto ao setor produtivo, foi objeto de estudo de caso para analisar e validar os constructos. O modelo proposto apresenta uma visão original do processo e contempla as diversas dimensões que envolvem a elaboração, gestão e indicadores ou evidências predefinidos na elaboração de uma ação de suporte em design. É focado em gestores e decisores políticos como um apoio no planejamento e avaliação de ações. Ao final da 2ª edição do Programa Design Export 2018 a simulação de aplicação do modelo confirmou junto ao comitê coordenador e gestores governamentais a viabilidade sua utilização ao facilitar a visualização de todo o processo, permitindo identificar gargalos do planejamento, execução e avaliação. Assim, o uso do modelo vem facilitar o processo de planejamento e gestão de futuros programas de suporte em design orientados para a realidade brasileira, assim como facilitando identificar pontos a serem aprimorados e replicação de outras iniciativas já realizadas.

Palavras-Chaves: Políticas de Design. Promoção de design. Design e desenvolvimento. Centro de Design.

ABSTRACT

In a scenario where the creative economy is increasingly relevant and where design is known in the business set based on intellectual, cultural and creative capital, discussions and research about design policies and design initiatives to generate economic value still a lead-off research area in Brazil. As a contribution to the theme, this research developed a guiding model to support elaboration and evaluation of Design programs in Brazil. It was preliminarily identified and analyzed referential design promotion initiatives carried out in Brazil after the creation of the Brazilian Design Program in 1995, when design was officially recognized as a public policy in Brazil. Appropriate approaches were used to analyze qualitative data, proper of design procedure, such as grounded theory and theory of change, which supported to raise the theoretical constructs for the model's elaboration. The Design Export Program, an APEX-Brasil relevant initiative to dissemination design practices in the productive sector, was the case study to analyze and validate the constructs. The proposed model presents an original process view and contemplates different dimensions involved in elaboration, management and the definition of goal set or necessities evidences in a design support strategy. It is focused on managers and policy makers as a planning and evaluation process support. Was performed an applied simulation of this model at the end of the 2nd edition of the Design Export Program 2018, and according to the coordinating committee and government managers its confirmed the use feasibility, helping the whole process visualization, and the bottlenecks identification in planning, execution and evaluation stages. Thus, the use of this model may facilitate the planning and management processes of future design support programs oriented to the Brazilian reality, as well identifying issues to be improved and allows replicating already undertaken well succeed initiatives.

Keywords: Design policies. Design promotion. Design and development. Design Center.

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1.1	PADRÕES DE EVIDÊNCIA	27
FIG. 1.2	SISTEMA NACIONAL DE DESIGN - SND	36
FIG. 1.3	AÇÕES SUPORTE E PROMOÇÃO - INTERVENÇÃO E IMPACTO	37
FIG. 1.4	SISTEMA BRASILEIRO DE DESIGN	38
FIG. 1.4.1	SISTEMA BRASILEIRO DE DESIGN - 2014	39
FIG. 1.5	SISTEMA NACIONAL DE DESIGN - CATEGORIAS	40
FIG. 1.6	AÇÕES DE PROMOÇÃO DO DESIGN APÓS A CRIAÇÃO DO PBD	41
FIG. 1.7	SELO IF AWARD	63
FIG. 1.8	PARTICIPAÇÃO E RESULTADOS - ANTES E APÓS DEB	68
FIG. 1.9	ETAPAS PROGRAMA DEX	77
FIG. 1.10	ABRANGÊNCIA PROGRAMA DEX	80
FIG. 1.11	PORTE DAS EMPRESAS ATENDIDAS	81
FIG. 1.12	FOCO DOS PROJETOS REALIZADOS	82
FIG. 1.13	SETORES INDUSTRIAIS	83
FIG. 1.14	MODELO DE ABSORÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN	96
FIG. 2.1	MÉTODO DE PESQUISA	99
FIG. 2.2	GT - PROCESSO DE CODIFICAÇÃO	100
FIG. 2.3	REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA - TEORIA DA MUDANÇA	106
FIG. 3.1	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	111
FIG. 3.2	PLANEJAMENTO – CRONOGRAMA	114
FIG. 3.3	PLANEJAMENTO MACRO	115
FIG. 3.4	CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEX 1ª ED.	120
FIG. 3.5	ELEMENTOS BÁSICOS DA ABORDAGEM ToC	121
FIG. 3.6	DIMENSÕES ABORDADAS PELO MODELO	125
FIG. 3.7	PASSOS PROCESSUAIS DO MODELO	126
FIG. 3.8	CICLO DE APRENDIZADO	128
FIG. 3.9	MODELO PROPOSTO	136
FIG. 3.10	RELATÓRIO FINAL	138
FIG. 3.11	METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA - ANTECEDENTES	139
FIG. 3.12	ECOSSISTEMA DESIGN EXPORT	141

FIG. 3.13	METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA	145
FIG. 3.14	CASOS EXEMPLARES	147
FIG. 3.15	DADOS QUALITATIVOS	149
FIG. 4.1	ESPIRAL DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTOS	157
FIG. 4.2	CICLO DE APRENDIZADO	158
FIG. 4.3	PERFIL DOS EMPRESÁRIOS	160

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1	EVENTOS PARALELO	53
TABELA 1.2	DESIGN EXCELLENCE BRAZIL – 2003/2012	66
TABELA 1.3	PROJETOS BRASILEIROS PREMIADOS - ANTERIOR DEB	67
TABELA 1.4	PREMIAÇÕES E TAXA DE CONVERSÃO	69
TABELA 1.5	TAXA DE CONVERSÃO - PÓS DEB	70
TABELA 1.6	PARTICIPAÇÃO DE JURADOS DO BRASIL	71
TABELA 1.7	ESCADA DO DESIGN	150

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1	NOMENCLATURAS ADOTADAS NAS BIENAS DE DESIGN	45
QUADRO 1.2	PÚBLICO VISITANTE DA BIENAL 2010	51
QUADRO 1.3	PARTICIPANTES - SEMINÁRIO INNOVATION LABS	52
QUADRO 1.4	VISITAS GUIADAS - BIENAL 2010	54
QUADRO 1.5	ETAPAS DA METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA	91
QUADRO 2.1	RESULTADOS RELATÓRIO FINAL DEX 1ª EDIÇÃO	117
QUADRO 2.2	ETAPAS DEX 2ª ED.	143
QUADRO 2.3	APOIO FINANCEIRO E INTENÇÃO DE INVESTIMENTOS	151

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APEX-BRASIL	- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CBD	- Centro Brasil Design
CDPR	- Centro de Design Paraná
DEB	- Programa Design Excellence Brazil
DEX	- Programa Design Export
GDP	- Gestão de Desenvolvimento de Projetos
GT	- Grounded Theory
MDIC	- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
PBD	- Programa Brasileiro de Design
PDP	- Processo de Desenvolvimento de Produto
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TOC	- Theory of Change

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	RELEVÂNCIA DO TEMA	11
1.2.	PROBLEMA PESQUISA	12
1.3.	OBJETIVOS	12
1.4.	ABORDAGEM METODOLÓGICA	12
1.5.	ESTRUTURA DA TESE	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1.	POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESIGN – CONCEITOS	15
2.2.	INDICADORES	19
2.3.	PROMOÇÃO DO DESIGN NO BRASIL	23
2.4.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	89
3.	MÉTODO DE PESQUISA	91
3.1.	ABORDAGEM BASEADA NA TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS	91
3.2.	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE SÍNTESE	93
3.3.	ESTUDO DE CASO	94
3.4.	TEORIA DA MUDANÇA (<i>THEORY OF CHANGE</i>)	94
3.5.	PESQUISA DOCUMENTAL	99
3.6.	ENTREVISTAS	100
3.7.	OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA	100
4.	RESULTADOS DA EXECUÇÃO DO MÉTODO	100
4.1.	ESTUDO DE CASO – DEX 1ª EDIÇÃO	102
4.2.	REQUISITOS DO MODELO PARA AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO	115
4.3.	VALIDAÇÃO DO MODELO	129
4.4.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	143
5.	DISCUSSÃO	144
5.1.	METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA	145
5.2.	PESQUISA DOCUMENTAL	149
5.3.	ENTREVISTAS	149
5.4.	ESTUDO DE CASO	150
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	152

REFERÊNCIAS	165
APÊNDICE 1 - Termos de consentimento	175
APÊNDICE 2 - artigo P&D Design 2016	188
APÊNDICE 3 - artigo P&D Design 2018	200

1. INTRODUÇÃO

As Políticas de Design no Brasil não tem se mostrado eficientes, seja por sua falta de continuidade, pulverização das ações ou falta de mecanismos de controle e avaliação; porém algumas ações, assim como alguns atores envolvidos, têm sido reconhecidas como eficientes (CASTRO e BRAGA, 2012; PATROCÍNIO, 2016). Conhecer a atuação desses atores, sua estrutura e organização, a análise dos programas considerados referenciais por eles coordenados podem servir como referência e fornecer diretrizes para formulação de programas de promoção de Design no Brasil. O Centro Brasil Design - CBD aparece citado por diversos autores como uma referência não só no Brasil, mas internacional (RAULIK-MURPHY, 2010; PATROCÍNIO, 2013); recebeu diversos prêmios como reconhecimento por sua atuação como instituições de promoção de Design no Brasil e a revisão bibliográfica evidenciou a falta de estudos científicos aprofundados sobre sua atuação.

Outro aspecto relevante também enfocado no presente estudo advém do fato de que em geral os tomadores de decisão e formuladores de políticas de Design e de inovação no Brasil dispõem de poucas referências ou conhecimento sobre o tema. Diretrizes que ajudem nessa tomada de decisão são poucas e em muito focadas em profissionais designers ou já familiarizados com essas práticas, lacuna em que o presente trabalho pretende se situar.

Emerge da análise sobre as políticas de Design no Brasil o pressuposto de que a observação e melhor compreensão das ações de promoção de Design, coordenadas e desenvolvidas pelo CBD, podem levar a identificação de mecanismos e procedimentos para apoiar formuladores e tomadores de decisão do poder público. Nesse sentido, é aqui entendido que no Brasil historicamente os decisores políticos (*policy makers*) não tem sido os profissionais diretamente ligados ao campo do Design, ou familiarizados com os procedimentos de sua prática, e nem mesmo orientados por especialistas.

A presente pesquisa é inédita uma vez que ainda não foi realizado um estudo científico no Brasil com o objetivo de propor um modelo adaptativo, multicritério e multicontexto capaz de auxiliar na formulação, tomada de decisão, e implementação

de políticas e programas de promoção do Design no Brasil com maior eficiência e eficácia.

O levantamento bibliográfico aponta a carência de diretrizes ou ferramentas específicas no Brasil que efetivamente auxiliem nesse processo. Com o alcance do objetivo geral aqui almejado, tornar-se-á possível apoiar decisores e formuladores de políticas públicas brasileiras de Design na criação de programas de promoção eficientes e eficazes, através da indicação de diretrizes e utilização de estruturas (*frameworks*). Desse modo, novos programas, projetos e ações dentro das políticas de Design poderão ser mais eficientes e repercutir na disseminação da cultura de Design e inovação nas empresas impactando no aumento da exportação de bens de maior valor agregado.

O estudo aqui apresentado alinha-se às pesquisas sobre a colaboração em Design e suas ferramentas nos níveis de trabalho humano: estratégico, tático e operacional, com o envolvimento dos usuários como informativos, consultivos e participativos, durante um efetivo compartilhamento cooperativo (HEEMANN et al, 2010; SCARIOT et al, 2012). A melhor compreensão sobre o potencial da colaboração em Design pode culminar no alcance de soluções mais eficientes, considerando a profundidade e a polissemia que permeiam a colaboração, não limitados a somente a área de atuação dos designers. Outrossim, tal abordagem pode propiciar o aprimoramento de quaisquer processos que envolvam trabalhos em grupos (HEEMANN et al, 2010), o que nessa pesquisa é delimitada a ações de promoção do Design.

No que se refere à justificativa para a abordagem aqui adotada, cabe considerar que o Design pode ser utilizado como ferramenta para facilitar a formulação ou estruturação das ações como aponta Kimbell (2015). O autor sugere que o Design, enquanto forma de abordagem, pode ajudar a envolver pessoas e organizações em pesquisas e na geração de ideias, desafiando a maneira como são hoje desenvolvidas as políticas. O Design já vem sendo utilizado em agendas políticas de diferentes países, como aponta Bason (2013), incluindo ações que visam aumentar e melhorar a participação cidadã, a democracia participativa, práticas de liderança e mudança organizacional; fato esse ratificado por ações realizadas também no Brasil,

nacionalmente ou em ações locais, como na experiência do Conselho Setorial e Design na cidade de Curitiba (FONSECA e HEEMANN, 2018).

Corroborando com Sanders e Stappers (2008) é um processo de evolução da visão centrada no usuário (*user-centred*) para uma abordagem colaborativa (*co-Designing*), focada no problema (*problem-driven*); onde se argumenta que a visão do Design centrado no usuário, que se iniciou nos anos setenta, não dá conta da complexidade do Design atual. Os mesmos autores já indicavam que a abordagem centrada no usuário era mais útil na concepção e desenvolvimento de produtos de consumo, mas que não atinge a complexidade e escala dos desafios atuais, onde se projeta para experiências futuras de pessoas, comunidades e culturas que se conectam e obtém informações de maneira inimaginável para os anos noventa (SANDERS, 1992; SANDERS e STAPPERS, 2008).

A Teoria de Base (*Grounded Theory*) aqui adotada como parte do escopo metodológico demanda a aceitação de que o pesquisador é parte inerente ao processo (TAROZZI, 2011), já que traz conhecimentos prévios e depende de suas habilidades no processo de seleção, análise e definição das categorias a serem pesquisadas. No caso dessa tese, a trajetória do pesquisador e suas experiências profissionais acadêmicas e não acadêmicas estão alinhadas com a temática aqui enfocada. Por exemplo, é possível mencionar sua participação na concepção e na coordenação de eventos de Design como o 1º NDesign ocorrido em 1991 e a Bienal Brasileira de Design 2010; a participação na Conferência Setorial Nacional de Design (2010); na Conferência Setorial de Design em Curitiba (2016); atuação em programas de promoção de Design no estado do Paraná (Criação Paraná 2005; Paraná Inovador pelo Design 2013) e em programas nacionais (Design Excellence Brazil 2013; Design Export 2014). Portanto, considerando os princípios da Teoria de Base, justifica-se que a experiência do pesquisador pode contribuir para a melhor compreensão e sistematização dos conhecimentos a serem explicitados.

1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

A dificuldade de mensuração do real impacto das políticas de design na macroeconomia do país, e aqui especificamente da realidade brasileira, contribui para

o baixo reconhecimento do design como uma política de competitividade. Uma maior quantidade e qualidade de dados sobre os impactos das ações são necessários

Esses dados de programas e mesmo de ações isolados são essenciais e contribuem para se ter uma massa de dados relevantes para as futuras análises do impacto das políticas de design na macroeconomia do Brasil.

1.2. PROBLEMA PESQUISA

Diante dos impasses e contrastes apresentados anteriormente, delimita-se o problema da presente pesquisa por meio do seguinte questionamento:

Como definir e avaliar programas de suporte em design, com foco na exportação, realizados no Brasil?

1.3. OBJETIVOS

Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo orientado a elaborar e avaliar de programas de suporte em design, com foco na exportação, realizados no Brasil. A tese proposta é de que um modelo visual pode apoiar gestores e decisores políticos a explicitar e organizar suas ações atuais e futuras e promover um processo de aprendizado constante.

Objetivos específicos

São estabelecidos quatro objetivos específicos:

- Identificar as ações de promoção e suporte em design consideradas referenciais no Brasil desde a oficialização do design como uma política pública nacional;
- Realizar um estudo de caso de ação de promoção de design no Brasil para identificar e descrever os procedimentos adotados;
- Identificar evidências críveis para se atingirem os impactos esperados de longo prazo das ações de suporte em design focadas em exportação;
- Estruturar o protocolo de ações para estratégias de suporte em design;
- Estruturar um modelo visual que permita aos gestores e decisores políticos identificarem as ações e resultados esperados na implementação de uma estratégia de suporte em design.

1.4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente investigação teve como objeto de estudo as ações e programas públicos de suporte em design realizados especificamente no Brasil após a oficialização do Programa Brasileiro de Design no ano de 1995. As ações foram categorizadas em ações de suporte, promoção e educação, como abordado no Diagnóstico do design brasileiro realizado pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior em 2014 e abordagem proposta por Raulik-Murphy. Foi realizado um levantamento bibliográfico nas ações realizadas como estratégias das políticas públicas de design brasileiras nesse período, identificando as ações consideradas referência por seus resultados e impactos.

Seguiu-se um estudo de caso com o Programa Design Export (DEX) em suas edições, no período de 2013 a 2015 e de 2016 a 2018, programa referencial por sua abrangência nacional e volume de empresas atendidas, identificando sua estratégia de ação e resultados qualitativos e quantitativos apresentados. Foi uma investigação *ex-post facto* sistemática e empírica, realizada após o término do programa DEX, ou seja, a partir do fato passado, sem controle sobre as variáveis (GIL, 2014). O procedimento também serviu como caso-controle para análise do modelo almejado e da tese inicialmente proposta. A categorização ocorreu de acordo com a Teoria da Mudança (*Theory of Change*) para a elaboração do protocolo de avaliação das ações e resultados esperados pelo DEX. Para a elaboração do modelo visual, utilizou-se de Representações Gráficas de Síntese (RGS) como artefatos cognitivos para a discussão, compreensão e constante revisão do modelo proposto (PADOVANI e HEEMANN, 2016).

1.5. ESTRUTURA DA TESE

A tese está dividida em seis capítulos encadeados na seguinte sequência:

O Capítulo 1 apresenta a contextualização sobre o tema abordado, seus antecedentes, motivações e relevância de uma pesquisa desta natureza para o campo do design. Delimita o escopo, o período, a abrangência do tema. Com base no contexto introdutório apresentado, o Capítulo formula o problema, o objetivo geral e específico e esclarece sobre a abordagem metodológica utilizada na pesquisa.

O Capítulo 2 estabelece um diálogo com o conhecimento fundamental para a construção da tese, apresentando um detalhamento sobre as ações pré-existentes para a promoção do design no Brasil.

O Capítulo 3 apresenta os detalhes do Método adotado e que é estruturado na Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*), na investigação empírica com o método de estudo de caso e na Teoria da Mudança (*Theory of Change*). O Capítulo é finalizado com a descrição dos principais aspectos que emergiram da execução do método.

O Capítulo 4 apresenta os resultados alcançados com a execução do método, que constituem os constructos do modelo almejado, do escopo integral do modelo e da sua validação.

O Capítulo 5 discute de modo estruturado os resultados apresentados na seção anterior.

O Capítulo 6 apresenta o fechamento da tese confrontando o problema inicialmente formulado aos objetivos efetivamente alcançados com a pesquisa realizada. Considerando a delimitação da presente pesquisa, o Capítulo também sugere temas para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção apresenta o conhecimento sobre o qual a tese se estrutura e se fundamenta. Inicialmente são descritos os principais conceitos que norteiam as políticas públicas nacionais e internacionais de design (HESKETT, 2008; RAULIK-MURPHY, 2010; PATROCÍNIO, 2013; WHICHER, 2016). Em seguida, apresenta os indicadores de design utilizados na sua definição (TETHER, 2007; MOULTRIE et al, 2008) e as bases da teoria da mudança (CENTER FOR THEORY OF CHANGE, 2018; DIY, 2018). Em um terceiro momento, descreve detalhadamente as principais ações de promoção do design no Brasil, em especial ações coordenadas pelo Centro Brasil Design (2016), instituição que atuou nas principais ações vinculadas ao Programa Brasileiro de Design. Finalmente, a seção resgata e destaca os principais aspectos considerados para fins de fundamentação.

2.1. Políticas públicas de design - conceitos

As referências bibliográficas que buscam definir um conceito para as políticas públicas apresentam, em geral, o envolvimento e integração de distintos conceitos, seja da própria política pública, a política (*politics*), a sociedade política (*polity*), e as instituições que decidem desenham e implementam essas políticas (SOUZA, 2006); sempre acompanhados da figura dos decisores públicos (*policy makers*). Pode-se ser definida (SOUZA, 2006; LIMA, 2012) então como conjunto de ações e programas (não uma ação isolada), tomado pelos governos, com ou sem a participação direta dos entes (públicos ou privados), visando assegurar os direitos dos cidadãos dos distintos grupos (social, econômico, étnico e cultural).

As políticas podem ser entendidas com uma abordagem estatista ou política pública estatal (*state-centered policy-making*), quando ocorrem com a visão do formulador, com monopólio e predominância dos atores estatais sobre os interesses da sociedade; de interesse público, mas não como uma atividade política com participação pública direta; nesse caso pode-se entender que as políticas foram autorizadas pelo fato de se ter um governo baseado no modelo de representatividade pelo voto direto, conferindo ao estado o privilégio e o protagonismo de liderar esse processo (LIMA, 2012). Nesse modelo cabe a noção de que o estado envolve

idealmente todos os níveis de governo, e não somente um determinado ator ou ministério (THEODOULOU, 1995 apud LIMA, 2012).

Outra visão é a de abordagem multicêntrica ou política privada de interesse público, que busca entender não quem é o formulador das políticas, mas a origem e a maneira com um determinado problema será enfrentado. Quando o estado, as organizações privadas e não governamentais, são os protagonistas no estabelecimento dessas políticas (SECCHI, 2010 apud LIMA, 2012). O governo não é o único ente a promover as políticas públicas.

Assim é possível resumidamente perceber que a abordagem estatista tem como foco as visões do decisor político (*policy maker*), ao passo que a visão da abordagem multicêntrica aborda a questão do ponto de vista do problema e do objetivo da política. Com se perceberá no próximo tópico onde serão abordadas as políticas de Design no Brasil (especificamente do PBD), que foi utilizada uma abordagem estatista, que dificulta e reduz as definições de política pública de participação dos entes e atores envolvidos, além de não deixar clara a identificação dos problemas (públicos ou privados) que pretendem ser atendidos. Corroborando com o cientista político norte-americano Robert Dahl¹ (2000), em sua teoria sobre democracia participativa, deve estar claro quais são os desenhos ou mecanismo que permitam a formulação, a implementação e o controle popular das políticas públicas e também de seus representantes. O autor também teoriza sobre modelos democráticos onde minorias politicamente poderosas podem sobrepor desejos e aspirações de outras minorias ou também das maiorias; salientando que os cidadãos cada vez vêm tendo menos influência sobre as políticas, mas ao mesmo tempo em que tem mais desejos e aspirações de participação (DAHL, 2000).

Uma das discussões que permeiam as políticas em geral, e por consequência também as políticas de Design é a mensuração ou avaliação de seus impactos. No caso brasileiro fica evidente na revisão bibliográfica a baixa quantidade de dados formalizados, especialmente no que se refere a dados numéricos de valores e impactos econômicos do Design junto ao setor produtivo, além de estudos analíticos desse impacto nos desempenhos macro e microeconômico, em exportações e na

¹ 17dez1915 - 05fev2014

competitividade nacional. Essas dificuldades de medição do impacto que ações de promoção do Design podem ter no desenvolvimento de um país evidenciam por que sua contribuição como ferramenta para a competitividade seja subvalorizada (RAULIK-MURPHY, MURPHY, CHRISTIANO e SANZ, 2014).

A coleta de dados e estatísticos sobre o tema passa a ser fator crucial para embasar novas políticas. A Inglaterra, através do Design Council, é o país que mais apresenta publicações com estatísticas e análises relevantes sobre o tema (PATROCÍNIO e BOLTON, 2011); ao mesmo tempo Patrocínio (ADG, 2014), ao comentar sobre o diagnóstico do Design Brasileiro (2013), evidencia que, apesar de já existirem anteriormente alguns estudos sobre o tema, foi a primeira vez que se fez no Brasil um estudo desse porte, aprofundado e abrangente, propondo e experimentando métricas para criar dados para servirem de base para estudos futuros; mesmo entendendo as dificuldades e parcialidade que o estudo proporciona, dada a fragmentação e a complexidade do segmento do Design, além das características da enorme extensão territorial do Brasil. O autor aponta ainda o papel do governo como central ao promover estudos, sistematização e levantamentos de dados e sobre o setor; através de uma gestão centralizada nos moldes de países que já vem adotando o Design como política há mais tempo.

No entanto, esse levantamento bibliográfico identificou que, apesar da boa acolhida do Diagnóstico do Design Brasileiro enquanto uma nova base de dados para se entender o perfil e impacto do Design no Brasil, não foram realizadas pelos gestores de Design no Brasil nenhum novo levantamento ou atualização dos dados com a mesma envergadura do Diagnóstico até o primeiro semestre de 2017.

Entre os métodos comumente aplicados ao se avaliar os impactos de uma política pública de Design podemos entender métodos racionalistas, com uso de modelos teóricos para se estabelecer e identificar as influências dessas políticas e métodos argumentativos, que buscam convencer avaliar através da contribuição dos fatos ocorridos, como em, por exemplo, de “empresas que usam” *versus* “empresas que não usam”. Sejam utilizando métodos comparativos ou transversais; como “antes e depois” (“*before and after*”); ou avaliações baseadas em modelos de simulação (VAN DEN BOSCH e CANTILLON, 2006 apud PATROCÍNIO, 2013).

Especificamente para o Design existe uma limitação de dados e informações disponíveis que permitam mais estudos comparativos entre nações (RAULIK-MURPHY et al, 2014). Esses mesmos autores, Raulik-Murphy, Murphy, Christiano e Sanz (2014), em pesquisa realizada inicialmente no Brasil, Uruguai e Colômbia, apresentaram resultados parciais para o período de agosto de 2013 a abril de 2014, cujos resultados indicaram como procedimentos de estudos comparativos podem vir a embasar decisões para as concepções de novas políticas públicas de Design. O modelo de metodologia utilizado como base para o projeto, e que se mostrou mais aplicável para a realidade de acesso aos dados para países latino-americanos foi o International Design Scoreboard, IDS (MOULTRIE e LIVESEY, 2009), desenvolvido na Universidade de Cambridge, que permite estabelecer comparações e contribuir para evidenciar essa capacidade do Design das nações. Para tanto, alertam os autores, é necessário que haja uma coleta de dados consistentes e uniforme que possibilite a comparação, já que apenas os dados isolados não são suficientes (RAULIK-MURPHY et al, 2014).

Os dados coletados para essa pesquisa com países latino-americanos, adaptados do IDS pelos autores, foram:

- Investimento público total para promoção e suporte ao Design;
- Número total de graduados em Design;
- Número da WIPO² de registros de desenho industrial;
- Número total de registros de marcas da WIPO;
- Número total de empresas de Design;
- Volume total de faturamento do setor de Design;
- Total de empregos gerados pelo setor de Design.

Os pesquisadores, porém evidenciam a dificuldade de se obter os dados que compõem os indicadores e a falta de sistematização de dados do setor do Design no Brasil e demais países latino-americanos pesquisados:

Nem todos os indicadores são simples de coletar, alguns demandam estratégias específicas para a coleta e de modo geral, as faltas de

² World Intellectual Property Organization sistema internacional de registro de propriedade industrial de patentes da qual o Brasil é signatário. Equivalente ao INPI no Brasil

dados disponíveis sobre o Design e o setor demonstram quando é necessária uma maior sistematização da informação. (RAULIK-MURPHY et al, 2014 p. 5)

Os autores concluem que esse modelo IDS, através da análise comparativa, permite estabelecer indicadores relevantes, possibilitando seu uso como guia para a criação de políticas e estratégias para o desenvolvimento do Design nos países. É necessária a criação de indicadores padronizados, que permitam a sua coleta periódica para a identificação dos avanços alcançados no setor e validação dos esforços e investimentos despendidos, que poderão ser fortalecidos com a criação de uma base de dados de informações para a tomada de decisão para estratégias de fomento ao Design específicas para a América latina.

Os programas e ações das políticas públicas de design podem ser entendidos de forma ampla como sistemas públicos de incentivo ao uso do design por empresas e organizações visando a melhor eficácia de seus negócios (SUNG et al, 2007). Mas complementando esse conceito pode também ser compreendido como direcionados aos diversos setores ou atores envolvidos, como no modelo de estratégia nacional para o fomento de design (RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010); assim ser compreendido em um sistema que envolve ações de Promoção, quando visam a conscientização do grande público em geral; de Suporte com foco no apoio as empresas e Educação, focadas nos prestadores de serviços de design, os designers.

2.2. Indicadores

Uma das questões iniciais para se analisar e entender o impacto da adoção de políticas públicas de design em uma nação passa por conseguir identificar o impacto que a mesma vem desempenhando no âmbito da macroeconomia (RAULIK-MURPHY, et al, 2016), gerando assim dados e fundamentos para proceder ajustes a serem tomados nas políticas para incrementar esses impactos em estudos comparativos com outros países.

Para se discutir impacto dos programas de design cabe um prévio alinhamento dos conceitos, desde entender as métricas como as medidas rudimentares, de simples composição e geralmente compostas por uma única variável, que fornecem informações simples, estatísticas, que contribuem pouco para a tomada

de decisões, mas que indicam o cumprimento de ações previstas como, por exemplo, a quantidade de empresas visitadas, a quantidade de designers cadastrados no programa, quantidade de estados representados, entre outros.

Já o Indicador-chave de Desempenho, ID, ou em inglês *Key Performance Indicators*, KPI's, ou *Key Success Indicator*, KSI, é uma técnica utilizada por empresas para medir o nível de desempenho de processos e também para comunicar e engajar seus colaboradores a atingirem as metas e colaborarem no cumprimento da missão da empresa. Além de aspectos tradicionalmente mensurados como prazos, orçamento e especificações, o ID busca, através da perspectiva dos distintos atores envolvidos, também mensurar o sucesso dos processos empregados, eficiência, efetividade, satisfação de clientes, com acompanhamento em tempo real. Apresenta para sua construção o desafio de identificar pontos-chaves e metas que se querem alcançar, já que o gestor não precisa necessariamente controlar todos os indicadores das distintas áreas de uma empresa, mas saber objetivamente qual a meta pretendida e se está no caminho correto (PWC, 2018).

Para ser considerado relevante o ID segue a lógica denominada SMART que significa “específico” (*Specific*), ser objetivo; “mensurável” (*Measurable*), com medidas determinadas; “alcançável” (*Achievable*), que pode ser atingido; “relevante” (*Relevant*), tem importância; e “tempo” (*Time-bound*), dentro de um período limitado (UOC, 2018). Como as estratégias baseados em tempo são decisivas quando se trata de inovação o ID vem sendo utilizado na construção de indicadores do tempo de desenvolvimento de um produto, de sua concepção até sua comercialização (*Time to Market*); assim como o tempo de duração (*Lead Time*) de processos específicos (BELAY et al, 2011).

Cabe uma sucinta compreensão sobre as métricas, entendendo que métricas são a base dos dados, sem tratamento. Já os indicadores de desempenho procuram relacionar duas ou mais variáveis; um indicador é um valor quantitativo que permite medir o que está sendo executado. O índice é o resultado para o dado indicador em um determinado momento, enquanto a meta é o resultado a ser atingido.

Os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade na administração pública, dialogando com Castro (2006) que corrobora com Peter Drucker, a eficácia é entendida como o grau com que um objetivo, ou uma meta programada é efetivamente

cumprido, independente do mérito intrínseco da meta; é fazer as coisas certas, é saber o que fazer. Já a eficiência consiste em fazer certas as coisas; da melhor maneira, com o menor custo, esforço e tempo. Autores como Chiavenato (1994) ampliam esses conceitos sob o ponto de vista do administrador:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 1994, p. 70)

Já a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; na satisfação da clientela presente e potencial, seja pela extensão da oferta de bens e serviço como pela sua qualidade (MARINHO, FAÇANHA, 2000). Assim, podemos entender na avaliação de um programa de design, de maneira simplificada, a eficácia como o que foi realizado; a eficiência de como foi realizado e efetividade a diferença que fez.

A discussão sobre evidência na política também se faz necessário, uma vez que, apesar de utilizada nos meios científicos, ainda não influenciam de maneira consistente os gestores e decisores políticos apontam Puttick e Mulgan (2013), que ainda discutem o fato de que mesmo no Reino Unido muitos programas públicos implementados nacionalmente com poucos testes ou avaliações e posteriormente avaliados com pouca consistência. Ou seja, ideias que aparentemente estavam bem concebidas se mostram ineficientes e ao mesmo tempo inovações efetivas não são reconhecidas. Putting e Mulgan (2013) também discutem a complexidade da questão das evidências, quando um programa apresenta resultados bem sucedidos em um teste em pequena escala e depois se mostra pouco efetivo em larga escala, inferindo que um dos motivos é a falta de organizações competentes encarregadas de vincular as demandas às evidências mais promissoras.

O NESTA Innovation Foundation³ é uma organização global independente que busca aumentar capacidade de inovação do Reino Unido através de uma abordagem prática, pesquisas, investimentos e parcerias em distintos setores impulsionados pelo uso rigoroso de dados e padrões de evidências. Propõe uma estrutura para guiar o uso de evidências denominado “Padrões de Evidência NESTA” (*NESTA Standards of Evidence*), apresentado em uma escala de cinco níveis, sendo o primeiro nível o mínimo requerido para inovações em estágio inicial, ainda como ideia, sendo incrementado progressivamente até o nível cinco, que deve apresentar evidências demonstráveis de que o produto ou serviço pode ser escalável, aplicado em diferentes localidades e ainda assim gerar um forte impacto como pode ser percebido na FIG. 1.1 (PUTTICK e LUDLOW, 2013):

FIGURA 1.1- - PADRÕES DE EVIDÊNCIA



Fonte: (PUTTICK e LUDLOW, 2013)

³ NESTA - The Innovation Foundation - <https://www.nesta.org.uk>

Para cada nível deverá haver uma descrição da expectativa e de como a evidência poderá ser gerada.

- Nível 1. Apresentar a descrição do que faz e o que importa, logicamente, com coerência e de forma convincente.
- Nível 2. Captura de dados que apresentam uma mudança positiva, mas que não pode ser confirmado ainda se você foi o causador.
- Nível 3. Busca demonstrar a causalidade com grupo de controle ou comparação.
- Nível 4. Ter uma replicação e avaliação independente que confirme as conclusões.
- Nível 5. Possuir manuais, sistemas e procedimentos para garantir a replicação consistente e o impacto positivo.

Com os padrões de evidência desenvolvidos é possível prever o impacto antes do investimento; desenvolver um plano de impacto; determinar o impacto no serviço financiado entendendo se os mesmos estão funcionando e se devem ser continuados os investimentos (PUTTICK e LUDLOW, 2013).

2.3. Promoção do design no Brasil

Especificamente as políticas públicas de Design no Brasil podem ser compreendidas a partir de sua inserção oficialmente como uma política com a criação do Programa Brasileiro de Design, o PBD ano de 1995 (Decreto de 09 de novembro de 1995). Período que, na visão de Gomes e Araújo (2016) corresponde com o que pode ser definido como a 5ª fase da linha do tempo das políticas de Design, dos programas de Design amplos na Europa e a promoção do Design para os países em desenvolvimento. Esses autores entendem essa fase como o período em que os países em desenvolvimento tanto no leste europeu, quanto na Ásia e América do Sul, buscam mudar a percepção, interna e externa, sobre a qualidade de seus produtos.

Não foi identificada uma data ou decreto que oficialize o final do PBD, mas, pela diminuição de notícias e informações sobre suas atividades, aparentemente suas ações começam a declinar a partir de 2012. Nos textos sobre o PBD disponibilizados para *download* no site do MDIC, como o Histórico do Programa Brasileiro do Design, não datado, existe uma indicação que no ano de 2013 estaria prevista a preparação do novo Decreto do PBD; porém não tendo sido identificado junto ao MDIC nenhuma outra referência a esse fato.

É possível identificar que a partir da criação do PBD o MDIC, nesse momento, passa a ser, por suas políticas, o indutor do Design no Brasil. Entre os diversos agentes, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, Apex-Brasil, passa a ter uma participação relevante por ações para suporte em Design para empresas como o Design Export; apoio a empresas participarem da Semana de Design de Milão no ISaloni, em Milão; ações para empresas brasileiras participarem de prêmios de Design como Design Excellence Brasil, entre outros (APEX, 2017).

Posteriormente, quando o então senador José Serra assume o Ministério de Relações Exteriores, MRE, no governo Temer, em maio de 2016, a Apex-Brasil passa a estar sob o comando do Itamaraty. Assim, podemos dizer que as políticas de Design no Brasil, a partir de 2016 passam a ser capitaneadas pelo MRE.

É preciso uma breve revisão histórica para compreender porque no período de 2006 a 2016 as políticas de Design no Brasil estiveram mais vinculadas ao Ministério da Cultura - MinC e não ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC, que anteriormente criou e implementou no Brasil o Programa Brasileiro de Design no ano de 1995; além de não haver alinhamento com as ações de creditação e reconhecimento de cursos superiores de Design pelo Ministério da Educação, MEC, desde 1962.

O Design é reconhecidamente uma profissão e uma atividade interdisciplinar, ainda em formação (CARDOSO, 2012), o que podemos entender como uma das maiores dificuldades para essa atividade ser enquadrada dentro de uma política pública específica. Isso fica evidente quando observamos a questão da formação do profissional Designer no Brasil e o seu não reconhecimento enquanto atividade profissional. Historicamente a Escola Superior de Desenho Industrial, ESDI, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, UERJ, na cidade do Rio de Janeiro, pode ser considerada a primeira instituição a oferecer um curso de Design de nível superior no Brasil desde o ano de 1962, com o reconhecimento do Ministério da Educação, que valida a formação superior em Design desde então. Passados mais de 50 anos, considerando a educação superior congregando os cursos de graduação, com formação de bacharéis e licenciados, e cursos de graduação tecnológica, com formação de tecnólogo; e cursos de pós-graduação, com formação de especialistas (*lato sensu*), bem como de mestres e doutores (*stricto sensu*); podem ser identificados

hoje no Brasil mais de 538 cursos de graduação em 267 instituições de ensino superior com mais de 79.500 matrículas em Design, conforme o Diagnóstico do Design no Brasil (2013).

Mesmo com o MEC, responsável pela formulação das políticas de graduação e pós-graduação, reconhecendo e validando a formação e diplomação desses profissionais, e apesar dos significativos números apresentados sobre a formação de profissionais de Design no Brasil, a profissão “Designer” ainda não é oficialmente reconhecida. Uma recente proposta de regulamentação do exercício profissional foi integralmente vetada por despacho presidencial publicado no dia 27 de outubro de 2015. Dessa maneira não há necessidade de diploma de curso superior ou comprovação de prática profissional para o exercício da profissão, seja em desenvolvimento de projetos, pesquisa, magistério, consultoria e assessoria, além de não estar seu trabalho protegido pela Lei dos Direitos Autorais. A justificativa adotada nesse momento foi de que o projeto “contraria o artigo 5º, o qual assegura o livre exercício de qualquer trabalho, admitindo a imposição de restrições apenas quando houver a possibilidade de ocorrer dano à sociedade”; mesmo reconhecendo que existem situações semelhantes como, por exemplo, a profissão de Artesão reconhecida no mesmo mês de outubro de 2015, ou de outras profissões reconhecidas como Atleta de Futebol, Economista Doméstico, Guardador e Lavador de Veículos, Repentista, Mãe Social e Peão de Rodeio.

Evidentemente que existem *lobbies* corporativistas contrários à regulamentação da profissão Designer, como a reserva de mercado promovida pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismos, CAU-BR, apontada e debatida pela Associação Profissional ProDesign>PR; mas o não reconhecimento da profissão pelo governo brasileiro implica diretamente na dificuldade de criação e alinhamento de políticas públicas que exigem a construção de conhecimentos e práticas específicas de Design para se alcançar uma excelência e competência nos resultados.

A situação do desalinhamento fica mais evidente quando se percebe que o Design é reconhecido pelo MEC como uma formação de nível superior (graduação e pós-graduação); que possui uma política nacional específica criada pelo MDICT (Programa Brasileiro de Design); com aportes financeiros em Programas como “Brasil mais Produtivo”; que possui programa de promoção junto ao Ministério das Relações

Exteriores, MRE (DesignExport); linhas de crédito específicas pelo BNDES como o ProDesign; que possui Plano Setorial no MinC; que possui o fomento e incentivo à pesquisa científica e tecnológica no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, MCTI, através do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq; mas que ao mesmo tempo não é reconhecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego, MT, em sua Classificação Brasileira de Ocupações, CBO, e nem mesmo no rol de atividades permitidas ao Microempreendedor Individual -MEI.

É lícito conjecturar que essa diversidade de interpretações e conceitos sobre o que é o Design, sua abrangência de áreas de atuação, além do não reconhecimento da profissão, vem contribuindo para o pouco alinhamento entre as políticas públicas de Design idealizadas nos diversos ministérios e órgãos governamentais nas últimas décadas.

Um incremento significativo na adoção de políticas de Design em distintos países vem sendo notada desde o aumento nas discussões sobre a economia criativa, onde o Design está diretamente contemplado. Na Europa vai ser incrementada pela Inglaterra durante o governo de Tony Blair nos anos noventa e no Brasil mais recentemente nos anos dois mil.

Esse aumento de interesse pelos governantes vai ser devido às elevadas taxas de crescimento apresentadas pelas indústrias criativas (PATROCÍNIO e BOLTON, 2016), e por ser identificado como um dos setores mais dinâmicos da economia mundial é uma opção viável de estratégia de desenvolvimento para o século XXI por ser baseada no uso do conhecimento para a produção de bens tangíveis e intangíveis, com criatividade e alto valor econômico (SEC, 2011), onde o Design estava inserido. Apesar disso o conceito e expressões que cercam as Indústrias Criativas, Economia da Cultura e Economia Criativa ainda configuram um campo de conhecimento em rota ascendente e ritmo crescente de constituição (MIGUEZ, 2006), com fronteiras tênues e indefinidas sobre quais setores podem realmente ser considerados criativos. Patrocínio (2016) aponta a relevância do documento produzido para o governo Inglês em 2005 pelo Design Council, conselho criado em 1944 para a promoção de produtos britânicos, coordenado por George Cox, denominado *Review of Creativity in Business* que indicou a importância do Design e da criatividade nos negócios e a necessidade de um alinhamento entre as políticas públicas para se garantir o uso adequado dos

talentos criativos do Reino Unido, sendo esse um dos documentos mais citados nas discussões sobre esse tema.

No Brasil a Economia Criativa, e por consequência o Design, vão ocupar maior espaço na agenda pública a partir de 2004 com a realização da 11ª Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (XI UNCTAD), mas mais efetivamente com a criação da Secretaria de Economia Criativa – SEC em 2011 no âmbito do MinC. As políticas propostas pela SEC no Brasil abrangem diretamente o Design e passam a ser de grande importância para o setor, pois vão estabelecer os princípios pela o qual o Design passa a ser entendido como uma das ferramentas para se alcançar um maior desenvolvimento social, econômico e industrial em um momento em que as commodities estão com os preços em queda. Como fato relevante a SEC vai produzir em 2011 o Plano da Secretaria da Economia Criativa com as políticas, diretrizes e ações para o período compreendido entre 2011 a 2014. O Design é inserido na Classificação dos Setores Criativos em suas múltiplas vertentes como Design de moda, Design gráfico, Design de interiores, Design paisagístico, entre outros, como uma estratégia para agregar novos valores às indústrias tradicionais.

Através da SEC o MinC vai estabelecer diálogo com as políticas de Design do MDIC no que se refere a promoção das Bienais Brasileiras de Design e programas de inovação. Essa visão ampla da Economia Criativa apresentada no Plano representa uma ruptura à uma visão mais tradicional, reconhecendo que esta não está restrita às artes ou ao setor cultural, e que a criatividade não é privilégio exclusivo dos artistas, como se percebe na citação abaixo:

Trata-se de um campo vasto e heterogêneo que inclui desde o artesanato e festas da cultura popular até os serviços mais intensivos em tecnologia como a arquitetura, Design e pesquisa científica. Importante é o processo de transformação de ideias e conhecimento em bens tangíveis ou serviços intangíveis dotados de conteúdo criativo, valor cultural e econômico e objetivos de mercado. (SEC, 2011, p. 77)

A SEC também vai apresentar a compreensão e legitima a inclusão do Design junto à cultura e a economia criativa como uma das novas linguagens e expressões, com as novas mídias e tecnologias, além do enfoque no desenvolvimento econômico,

como se percebe de forma mais evidente nos trechos retirados do plano em sua redação original:

[...] percebemos que os setores criativos vão além dos setores denominados como tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdos, ao Design, à arquitetura entre outros. [...] (SEC, 2011, p. 22)

[...] O conceito da economia criativa traz um olhar inovador para o desenvolvimento econômico e social, em torno da promoção de setores e talentos baseados no conhecimento, no Design e nos setores de ponta das novas tecnologias. (SEC, 2011, p. 120).

Buscando conceituar e definir melhor a economia criativa, o Plano denomina e apresenta os Setores Criativos como uma ampliação dos Setores Culturais. Nessa visão o Design está contido como um dos setores criativos e identificado como uma das vertentes com conteúdo simbólico. Nesse conceito os setores criativos estão além das linguagens culturais tradicionais, apesar de que, corroborando com Santos (2013), a SEC enfoca como essência a criatividade, o ato criativo, sem comentar sobre as limitantes dos processos industriais existentes para a sua real produção, o que, em alguns momentos enfraquece e torna a discussão do Design um tanto superficial e com lacunas.

- **Sistema Nacional de Design**

Os autores Raulik-Murphy (2010) e Raulik-Murphy, Cawood and Lewis (2010) vão propor como uma das bases para se entender as Políticas de Design o conceito de Sistema Nacional de Design, ou *National Design System* – NDS; formulado a partir das ideias apresentadas pelo Sistema Nacional de Inovação (NIS – *National Innovation System*). O conceito NIS veio a servir de referência e consolidado na prática pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*Organization for Economic Co-Operation and Development* – OECD), organização internacional com sede na França, fundada no início dos anos sessenta, para estimular o progresso econômico. A base para o conceito do NIS vem de estudos formulados pelos pesquisadores Freeman, Nelson, e Lundvall nos anos 80's (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010; GODIN, 2009); que apresentava um enfoque distinto frente aos

modelos para inovação então existentes. A estrutura proposta (*framework*) tinha como objetivo final a inovação, mas entendendo que esse sistema de inovação fazia parte de um sistema maior composto pelo governo, academia e o ambiente industrial, procurando explicar o desempenho do sistema de inovação pelo relacionamento e interação entre esses atores (GODIN, 2009).

Entender a estrutura do NIS ajuda a entender o conceito do NDS, já que os processos de inovação e de avanços tecnológicos que ocorreram no setor produtivo de distintos países tiveram suporte de infraestruturas de governos e instituições que impactaram diretamente nessa dinâmica. Godin (2009) explicita como, sob o viés do NIS, foi possível entender de forma mais racional a disparidade do desempenho tecnológico e econômico, após a segunda Guerra Mundial, entre os países Europeus e os Estados Unidos e Japão.

A relevância de se estudar as políticas de inovação em diversos países para se entender as políticas de Design é porque essas incluíam o Design como parte das políticas; não especificamente como políticas de Design, mas já incorporadas ao discurso de inovação. Esse fato, porém, não vai ocorrer nas leis de inovação do Brasil, pelo menos não explicitamente como já aponta Patrocínio (2013) em sua discussão sobre as políticas brasileiras de inovação. A Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 que vai dispor sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (LEI 10973), não cita nenhuma vez a palavra Design e em documentos correlatos que vão discutir a questão nesse período tampouco citam o Design. Como exemplo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), no documento publicado a época intitulada “Políticas públicas de inovação no Brasil: a agenda da indústria” (CNI, 2005), a palavra Design aparece uma única vez ao ser comentado a iniciativa Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX) com a finalidade de prestar assistência tecnológica às micro e pequenas empresas visando a adaptação de produtos ao mercado externo em diversos itens como melhoria de qualidade, redução de custo atendimento às normas técnicas, superação de barreiras técnicas, embalagens e também Design.

É possível entender o NIS como uma estrutura (*framework*) para facilitar a compreensão e análise da inovação em um determinado país, a relação entre os atores e como é o apoio das infraestruturas envolvidas, além dos seus efeitos no

desenvolvimento econômico apontam os autores (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010); que enfatizam que o mesmo pode ser dito do NDS, uma estrutura para a análise da infraestrutura de Design em um país, que apresenta de que maneira o Design está integrado e apoiado pelas instituições e também seu impacto no desenvolvimento social e econômico. A justificativa para a utilização da NDS, para os mesmos autores, vem do entendimento que a implementação de políticas de Design requer a articulação complexa e articulada dos atores envolvidos, cada qual com suas experiências, capacidades e lideranças específicas em cada área, seja governamental, setor produtivo, academia, a própria comunidade local do Design com suas associações profissionais e também entidades de suporte e apoio financeiro.

Em modelo apresentado por Gisele Raulik-Murphy (2010) e posteriormente apresentado em versão ampliada (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010) as políticas de Design divididas em três atores e elementos constituintes identificados a seguir como:

- Promoção do Design: ações focadas no grande público em geral, objetivando a sensibilização para os benefícios do Design através de exposições, palestras, conferências, seminários e publicações.

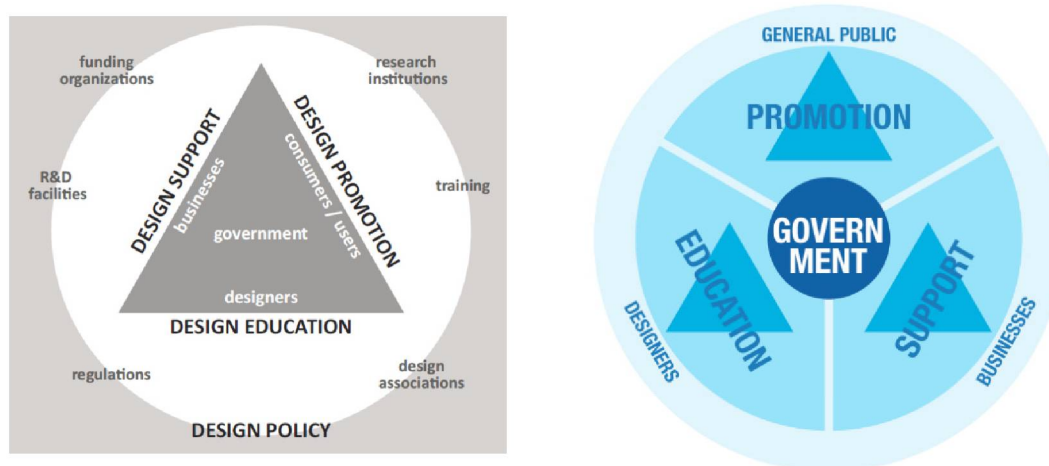
- Educação em Design: direcionado aos Designers incluindo a formação profissional e também a educação formal de graduação e pós-graduação.

- Suporte em Design: são ações e programas que apoiam as empresas a utilizarem Design para aumentar a competitividade de seus negócios. Tendem a apresentar resultados mais tangíveis e mensuráveis do que as ações de promoção, trabalhando em colaboração mais direta com o setor produtivo.

Patrocínio (2013) apresenta baseado no modelo triádico de Sistema Nacional de Design (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010), uma versão com os mesmos componentes das políticas de Design (FIG. 1.2), onde procura, porém, graficamente enfatizar o fato do centro ser o governo, formulador das políticas, expandindo para o círculo externo da sociedade, especificamente para os atores diretamente envolvidos: Designers, empresários e público em geral. Isso enfatiza o fato de que as políticas públicas de um país, municipais, estaduais ou nacionais, afetam diretamente todos os cidadãos e não apenas aquelas a qual a política diretamente aponta. Seja pelo impacto direto de suas ações, ou pelo impacto indireto, já que as políticas públicas implicam

em adoção de orçamentos que invariavelmente impactam na distribuição orçamentária da nação, sendo que essas opções políticas nem sempre são consensuais.

FIGURA 1.2. NATIONAL DESIGN SYSTEM – NDS (SISTEMA NACIONAL DE DESIGN – SND)



Fonte: (RAULIK-MURPHY, CAWOOD and LEWIS, 2010)

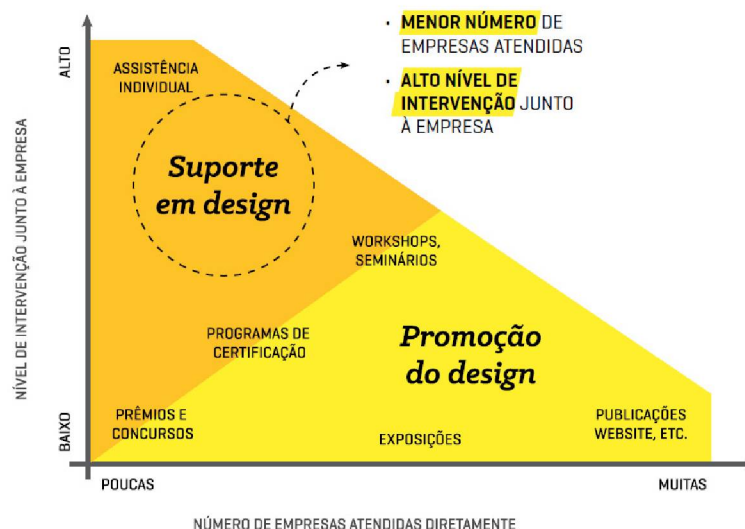
Fonte: (PATROCÍNIO, 2013 – baseado em Raulik-Murphy, 2010)

Outra discussão relevante para a discussão do tema refere-se ao fato de que as ações de Promoção do Design tendem a ter menor custo e atingir um número maior de empresas, como no caso de prêmio, workshops, exposições e seminários (TETHER, 2006 apud RAULIK-MURPHY, 2010) como podem ser visto na FIG. 1.3 que compara o nível de intervenção junto a empresa e o número de empresas atendidas.

Grandes eventos focados na exposição de produtos industriais ou gráficos tendem a ter uma maior visitação, mas que necessariamente não significa que irão ter impacto de curto prazo com a mudança de percepção dos empresários ou decisores governamentais sobre o design.

Já as ações de suporte atingem um número menor de empresas por serem em geral ações de assistência individual, com ações de médio e longo prazo, contemplando as distintas etapas que envolvem o processo de gestão de design, porém onde o nível de intervenção e de apropriação do design pelas empresas é mais efetivo.

FIGURA 1.3 . AÇÕES DE SUPORTE E PROMOÇÃO - NÍVEL DE INTERVENÇÃO E IMPACTO



Fonte: (Patrícia Bianco, Renata Ramon, Thiago Sgarzela, 2015)
(baseado em Tether, 2006, apud, Raulik, 2006)

Isso indica porque a preferência nas ações governamentais é na realização de ações focadas na promoção, para o grande público, já que o impacto é maior no que se refere à visitação e mídia, como se percebe nas grandes exposições como as Bienais Brasileiras de Design, os workshops e concursos de Design.

Por outro lado existem menos ações de suporte, já que, apesar do alto nível de intervenção junto as empresa, atendimento individualizado e alto impacto, apresentam como resultados um menor número de empresas atendidas.

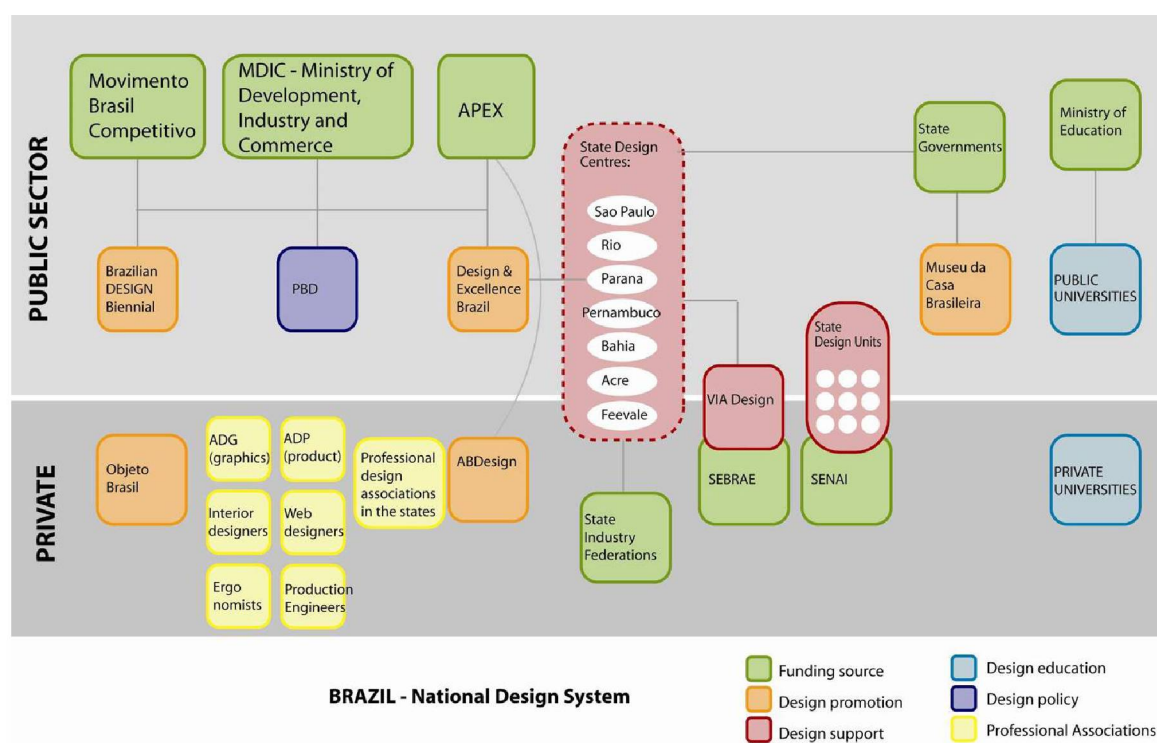
- **Sistema Nacional de Design Brasileiro**

O mapeamento do Sistema Nacional de Design no Brasil é recente. Temos um primeiro mapa do Sistema datado de janeiro de 2008 e oficialmente apresentado durante o *Design Research Society Biennial Conference*, em Sheffield, no Reino Unido, 2008 e também no mesmo ano em artigo apresentado no P&D Design 2008 conforme a FIG. 1.4 (RAULIK *et al*, 2008).

As bases e categorias das infraestruturas e atores envolvidos (*stakeholders*) já estão evidentes nos mapas apresentados com a divisão em: “Apoiadores Financeiros”, instituições com aporte financeiro para o Design. Aqui vamos ter basicamente os ministérios e as agências governamentais. No modelo apresentado em 2008 o MCB

Movimento Brasil Competitivo também foi considerado como apoiador financeiro, no qual vai merecer algumas considerações posteriormente. Os “Agentes de Políticas de Design” que no caso do Brasil é basicamente o Programa Brasileiro de Design; as “iniciativas de Promoção do Design”; as “Iniciativas de Suporte em Design”; “Educação em Design”; e “Associações Profissionais de Design”.

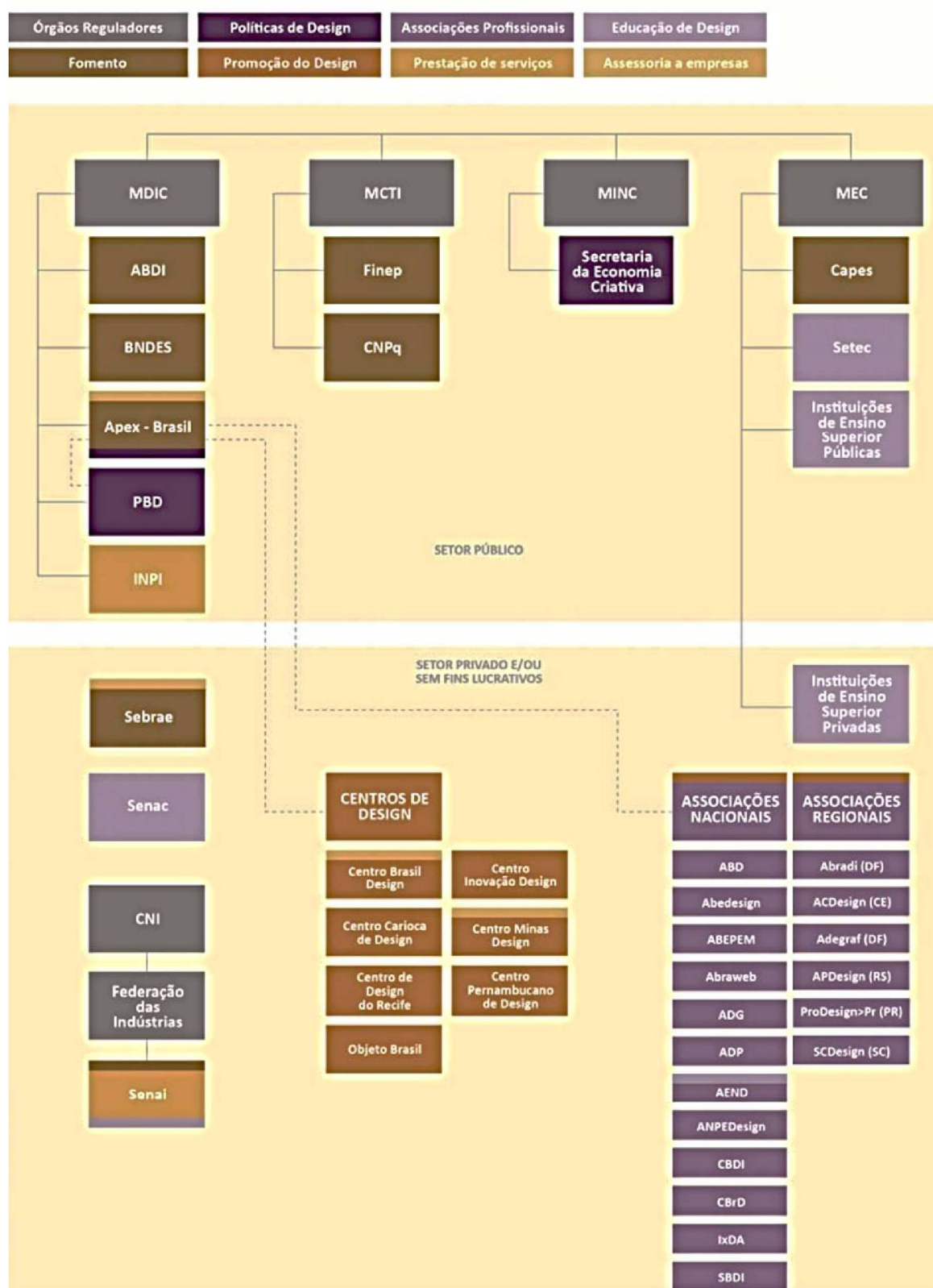
FIGURA 1.4 - SISTEMA BRASILEIRO DE DESIGN



Fonte: (RAULIK-MURPHY; FONSECA; POUGY e MIYASAKI, 2008)

Em 2009 a NDS passa por novas atualizações e é publicado em artigo de Gisele Raulik-Murphy e Cawood (2009) intitulado “*National Design Systems - a tool for policy-making*” (Sistemas Nacionais de Design – uma ferramenta para fazer políticas); onde já está melhor explicitada a aproximação de atores governamentais como a APEXBrasil com os Centros de Design e associações profissionais e setoriais (nacionais e regionais) conforme apresentado na FIG. 1.4.1. Um modelo mais completo do NDS foi apresentado cinco anos após, no Diagnóstico sobre o Design Brasileiro, em pesquisa conduzida pelo Centro Brasil Design em parceria com a equipe da Duco Design em uma promoção do MDIC e APEX-Brasil,

FIGURA 1.4.1 - SISTEMA BRASILEIRO DE DESIGN – 2014



Fonte: (DIAGNÓSTICO 2014)

A apresentação desse novo mapa do SBD no Diagnóstico representa um enorme esforço em tornar mais claro as estruturas e atores envolvidos nas políticas públicas de Design no Brasil ao mesmo tempo em que permite uma série de considerações acerca da complexidade que esse tema envolve. É o amadurecimento dos modelos apresentados anteriormente, mas ao mesmo tempo evidencia a mobilidade das gestões e dos responsáveis pelas políticas de Design dentro dos diversos órgãos governamentais em períodos muito curtos, o que implica na dificuldade de se manter políticas de longo prazo. A comparação entre os modelos (FIG. 1.5) apresenta as mudanças e atores envolvidos.

FIG. 1.5 – SISTEMA NACIONAL DE DESIGN - CATEGORIAS

Categorias 2008	Categorias 2014		Observação
	Setor público	Setor privado	
Agentes da política de design	X		Políticas de Design A categoria “agentes” Inicialmente compreendia somente o PBD, passa a incluir parte das ações da APEX e do MInC na Secretaria de Economia Criativa
Apoiadores financeiros	X		Órgãos reguladores Inicialmente compreendidos como “apoiadores financeiros”, os Ministérios passam a ser designados como “reguladores”
	X		Fomento Passam a compor especificamente os órgãos e instituições de aporte financeiro
Iniciativas de promoção do design	X	X	Promoção do Design Inicialmente focado nas “ações” agora engloba os “agentes” como Centros de Design, ONGs e empresas privadas.
Educação em Design	X		Educação de Design abrange as Instituições de Ensino superiores públicas e privadas, além do MEC/SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Associações Profissionais		X	Associações Profissionais Sem alterações – cabendo uma definição das associações profissionais que atuam com design
Iniciativas de suporte em Design		X	Assessoria a empresas
	X	X	Prestação de serviços INPI, APEX, SEBRAE, SENAI, CBD

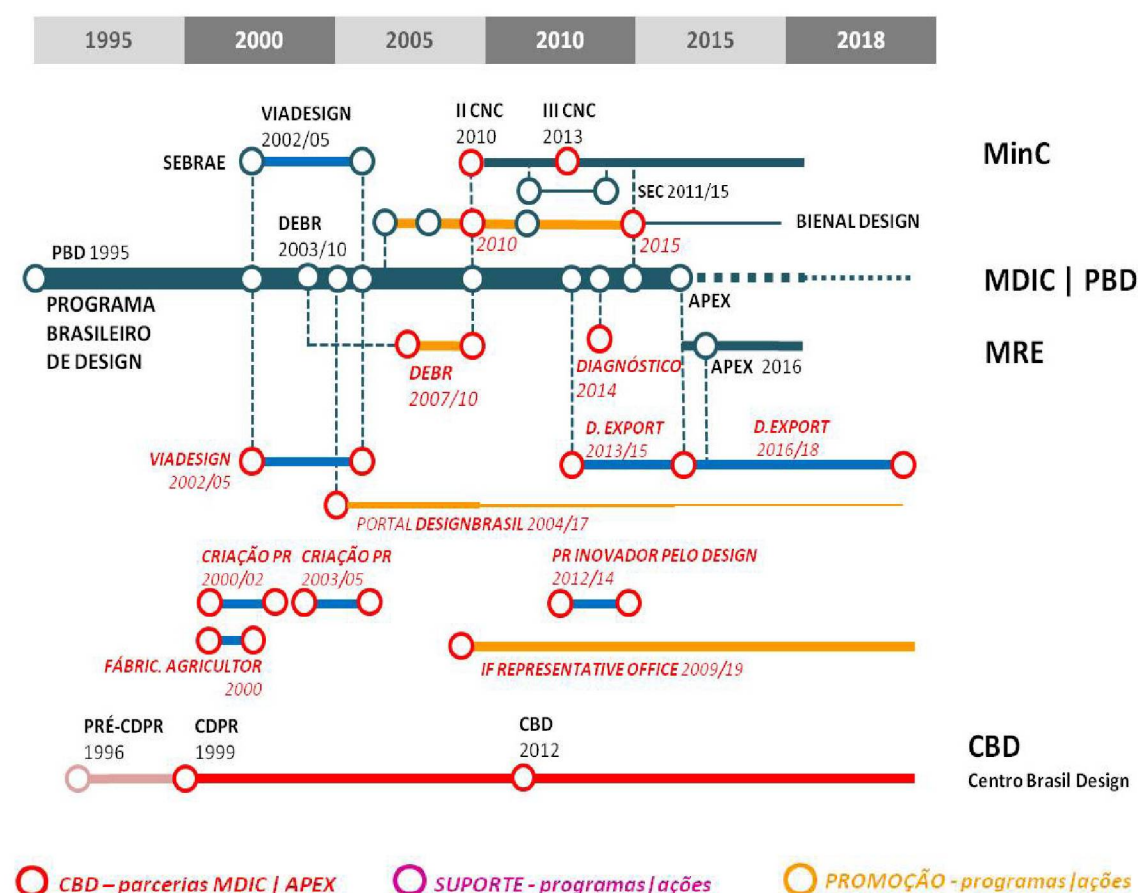
Fonte: o autor

Porém, passados dois anos após o lançamento do Diagnóstico do Design Brasileiro, em 2016 uma nova mudança governamental ocorreu, passando a APEX-

Brasil para o Ministério das Relações Exteriores, MRE, o que fez com que as ações de Design mais relevantes passassem para outro ministério, que não o MDIC e nem o MinC. Essas mudanças acabaram por mudar gestores que estavam diretamente envolvidas com as ações de design, o que fez com que, nesse momento, muitas discussões perdessem a continuidade.

Para uma melhor compreensão do panorama das estratégias de promoção de design no Brasil foi realizado um levantamento das ações, programas e iniciativas específicas de design, realizadas pelos gestores públicos envolvidos com as políticas públicas de design no período após a criação do Programa Brasileiro de Design em 1995. A intenção foi identificar os tipos de ações realizadas, caracterizados como suporte, educação, promoção (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010), os gestores públicos envolvidos, duração e em que período essas ações ocorreram (FIG. 1.6).

FIG. 1.6 – AÇÕES DE PROMOÇÃO DO DESIGN REALIZADAS APÓS A CRIAÇÃO DO PBD



Fonte: o autor

Para facilitar a visualização esse levantamento está representado a como uma de linha do tempo (*timeline*) a partir de 1995 até 2018, compreendendo um período de 23 anos. Também, em paralelo é apresentado o Centro Brasil Design, desde a sua concepção em 1996 como um projeto dentro do TECPAR - Centro de Tecnologia do Paraná e posterior oficialização como instituição de promoção de design em 1999, assim identificando até o ano de 2018 as ações vinculadas ao PBD em que esteve envolvido no processo de construção e ou de gestão. A visualização em uma linha do tempo permite identificar como o CBD esteve diretamente envolvido com as ações referenciais realizadas no período e a simultaneidade das ações.

Ficou evidenciado nesse levantamento que as ações governamentais entendidas como específicas das políticas públicas de design, em geral tiveram pouca continuidade. O que não pode ser entendido como uma especificidade das políticas de design, já que a descontinuidade e interrupções ocasionadas pela troca de mandatos é um problema recorrente nas políticas brasileiras, causando atrasos e dificultando investimentos pela falta de clareza nas estratégias adotadas. Porém identificou-se nessa pesquisa que algumas ações se destacaram em relação às demais pela maior duração ou pela sua reprodução em mais de uma edição. Assim identificaram-se dentro desse critério as Bienais Brasileiras de design, iniciativa de promoção do design realizada em distintas cidades brasileiras no período de 2006 a 2015, e o Programa Design Export, ação de suporte ao setor produtivo que teve três edições de 2013 a 2018. Também aparece como relevante o Programa Design Excellence Brazil, iniciativa de promoção ao design brasileiro no contexto internacional que abrangeu o período de 2003 a 2010, mas que teve como reflexo sua uma continuidade sem apoio governamental documentada até o ano de 2018. Assim, essas três iniciativas foram definidas entre as diversas ações realizadas, para serem melhor detalhadas e apresentadas a seguir.

- **As Bienais Brasileiras de Design**

Segue uma breve retrospectiva das Bienais Brasileiras de Design, apresentando as estratégias para o alinhamento das mostras com as políticas públicas

ligadas ao setor produtivo e à cultura, e as perspectivas para a consolidação do evento Bienal Brasileira de Design no calendário nacional.

O design no Brasil, apesar de não ter todo o apoio político necessário, tem o seu reconhecimento, por parte da administração federal, como fator estratégico para a competitividade internacional da economia brasileira (REDE DESIGNBRASIL, 2012); o Programa Brasileiro do Design, criado em 1995 no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, já apontava a necessidade de apoiar e fomentar as ações de design (PBD, 2012), entendendo o design como fator de diferenciação e de competitividade para o país.

A importância que as Bienais de Design podem proporcionar ao país também é reconhecida; pois sendo o Brasil um país continental e sua produção de design traçada em um reconhecido cenário de multiculturalidade, entender o paradigma do design brasileiro com sua pluralidade intrínseca e continua renovação estética e cultural, é refletir sobre as novas possibilidades e referências projetuais para um mundo globalizado (MORAES, 2006). Ao discutir a importância do design entendido como parte da cultura e patrimônio cultural material e imaterial, Faria e Gallo (2011) afirmam que este patrimônio cultural é aquilo que contribui para perpetuar a memória, registrar caminhos percorridos como também preservar as histórias e as identidades. Podemos entender que as Bienais de Design vêm justamente contribuir na função de apresentar, divulgar e refletir sobre essa produção. Dentro da nova realidade de comércio global, os produtos, marcas e imagens de grande visibilidade distribuída em escala mundial, deixam as cidades cada vez mais parecidas entre si. As Bienais de Design ao identificar, selecionar e apresentar a produção brasileira de design cumpre o papel de proporcionar visibilidade à singularidade de nossa diversidade cultural; representando o próprio país e sua produção material, imaterial e cultural permanentemente, atraindo a atenção dos olhares para além de problemas de nossas condições socioeconômicas.

As discussões sobre a identidade do design latino americano ou brasileiro tem sido cada vez mais alvo de interesse nos meios produtivos. Não de forma caricata, como clichês, mas pensando em produtos que tem a ver com o “próprio”, algo em se “reconhece” e que sente “seu” (FERNANDEZ e BONSIPE, 2008), se faz cada vez mais necessário em um mundo de produtos globalizados; assim como também a discussão

sobre história do design e suas manifestações locais, muitas vezes ausente nas publicações dos países centrais.

Nesse contexto, no início do século XXI, é que surgem as atuais Bienais Brasileiras de Design, quando então o desenvolvimento e a credibilidade alcançados pela economia e pelo design brasileiro já criaram o terreno propício para a sua realização. Com o aumento no interesse em divulgar a nossa produção de design, diversas mostras e exposições foram ocorrendo ao longo do tempo. Em se tratando de Bienais de Design, historicamente podemos apontar para dois momentos relevantes por sua abrangência e representatividade: as precursoras Bienais nos anos setenta no Rio de Janeiro e as Bienais nos anos noventa em Curitiba, que criaram os espaços e as referências para as atuais Bienais Brasileiras de Design.

A Bienal Brasileira de Design Curitiba 2010 fez a justa reverência aos eventos anteriores ao abrir espaço para a mostra “Bienais de Design: Primórdios de uma Ideia”, que recuperou a história das primeiras Bienais de Design do país, com a curadoria de Freddy Van Camp e Ivens Fontoura (BIENAL, 2010), além de propor mudança em sua denominação, retirando a referência inicial de “3ª Bienal”, para denominar pelo ano e local: Bienal Brasileira de Design 2010 - Curitiba. As Bienais tiveram por propósito nesse momento olhar para a produção do design brasileiro, logo foi necessário dar a devida visibilidade para as demais iniciativas que ocorreram anteriormente nos anos setenta e noventa (BIENAL, 2010), o que oportuniza também a uma reflexão mais aprofundada sobre o contexto e objetivos de cada uma dessas iniciativas.

Podemos dividir as Bienais nas suas três séries históricas, nos anos setenta, noventa e dois mil como se vê no Quadro 1.1 a seguir. O levantamento enfatiza a descontinuidade das iniciativas de promoção do Design no Brasil, ocorrendo interrupções de tempo relevantes entre os três momentos. Essas rupturas com intervalos longos para a retomada das ações fazem com que não haja continuidade entre cada uma das séries, sendo percebidas em cada retomada como iniciativas inéditas e desvinculadas das experiências anteriores.

Existe um hiato de 20 anos entre a primeira série nos anos setenta, com ausência de um evento representativo nos anos oitenta, retomando nos anos noventa; quando um novo hiato de quase quinze anos se sucede novamente até a Bienal de 2006.

QUADRO 1.1: RELAÇÃO E NOMENCLATURAS ADOTADAS NAS BIENAS DE DESIGN

ciclos	DENOMINAÇÃO	ANO	CIDADE / ESTADO
I	Desenho Industrial 68	1968	Rio de Janeiro / RJ
I	Desenho Industrial 70	1970	Rio de Janeiro / RJ
I	Desenho Industrial 72	1972	Rio de Janeiro / RJ
II	I Bienal Brasileira de Design	1990	Curitiba / PR
II	II Bienal Brasileira de Design	1992	Curitiba / PR
II	III Bienal Brasileira de Design	1994	Curitiba / PR
III	I Bienal Brasileira de Design 2006	2006	São Paulo / SP
III	II Bienal Brasileira de Design 2008	2008	Brasília / DF
III	Bienal Brasileira de Design 2010 Curitiba	2010	Curitiba / PR
III	IV Bienal Brasileira de Design 2012	2012	Belo Horizonte / MG
III	V Bienal Brasileira de Design 2015	2015	Florianópolis / SC
III	VI Bienal Brasileira de Design 2017	2017	Recife / PE

Fonte: o autor

As primeiras Bienais do Rio de Janeiro foram planejadas pelo IDI MAM, Instituto de Desenho Industrial, nos anos de 1968, 1970 e 1972 e tiveram como palco o Museu de Arte Moderna. A mostra evidenciava didaticamente as potencialidades do Design em um país em franco desenvolvimento ao mesmo tempo em que confrontava a produção brasileira frente à produção internacional. Foram apresentados produtos abrangendo os denominados na época, setores de Desenho Industrial e Comunicação Visual. Os organizadores, segundo Ethel Leon (2006), pertenciam aos quadros da Escola Superior de Desenho Industrial - ESDI, e promoviam também a sua orientação pedagógica e profissional, caracterizados pela “boa forma”. Essa visão, no início ainda muito próximo as questões do ensino, são comentadas por Bürdek (2006) que atribui e menciona o surgimento do design em nosso país pelo viés da educação com a criação, em 1963, da ESDI, no Rio de Janeiro.

As edições de 70 e 72 seguiram o mesmo modelo, apresentando criações nacionais e um paralelo com a produção estrangeira como a mostra de produtos da Escandinávia, Suíça e Alemanha; sempre com ênfase na abrangência do design e sua efetiva inserção no setor produtivo brasileiro, com variedade de materiais, tecnologias

e usos, como barbeadores, vinhetas de televisão, vasos sanitários, vagão de metrô e projetos de sinalização. Reuniu também identidades corporativas de grandes empresas e projetos de interesse público como mobiliário escolar e os novos padrões da moeda brasileira. Além da mostra dos produtos, houve concurso para profissionais brasileiros e um setor didático a cargo das escolas de design.

Após um interstício de quase vinte anos outra importante iniciativa ocorre no Paraná. Esse deslocamento para fora do eixo Rio - São Paulo é reflexo da consolidação do design nacionalmente. Em 1988 ocorre em Curitiba, o V ENDI – Encontro Nacional de Desenhistas Industriais; que teve importância histórica ao oficializar a adoção das nomenclaturas “design” para designar a atividade e “designer” para indicar o profissional; mas também explicitou o aumento do interesse pelo design, tanto do setor público quanto do setor privado, ao ser aprovada nesse evento a proposta de criação da “Bienal Brasileira de Design” pelo Secretário de Cultura do Estado do Paraná, o jurista René Ariel Dotti (BIENAL, 2010).

A I Bienal Brasileira de Design ocorreu em Curitiba no ano de 1991, no saguão do Palácio Iguaçu, sede do governo do Estado, coordenada pelo então Coordenador dos Museus do Estado, professor Ivens Fontoura. O objetivo dessa Bienal foi mais abrangente e audacioso, pretendendo traçar o perfil do design brasileiro na década de 90. A diversidade de atuação, os diversos setores produtivos e também a produção além do eixo tradicional do sul e sudeste permitiu apresentar um panorama mais abrangente com a produção no país e alheio às escolas formais (LEON, 2006). Contou com uma rede de colaboradores que fez indicações de produtos, tanto para a Série Projetos, produção profissional, quanto para a Série Projetos, para produção acadêmica. A Série Projetos teve a participação de inscritos representando mais de 50% das escolas de design de ensino superior na época.

Um dos reflexos dessa Bienal foi a criação do Memorial Brasileiro do Design no estado do Paraná, modesto, mas pioneiro, o primeiro museu de design do continente infelizmente não durou mais de uma década.

A segunda edição ocorreu novamente em Curitiba, 1992, apesar de não ter apoio institucional de peso, manteve a ênfase na diversidade de setores produtivos, na representatividade nacional e na produção fora do eixo das grandes capitais. A Sala Especial foi dedicada a Joaquim Tenreiro e na Série Projetos o tema foi “Design

para Zonas de Emergência”. Foi realizado no hall do Edifício Castelo Branco, atualmente sede do Museu Oscar Niemeyer (MON).

A falta de apoio público e privado acabou comprometendo a terceira edição em 1994 que contou com algumas poucas ações direcionadas para acadêmicos, motivo que não foi considerada nessa abordagem, e assim encerrando esse segundo ciclo de Bienais Brasileiras de Design em 94 (BIENAL, 2010).

- **Bienais Brasileiras de Design – anos 2000**

Após outra década de interstício, porém agora em um cenário com uma economia nacional mais sólida e em um novo panorama global, surge um modelo atualizado das Bienais. Já existe um contexto mais propício ao design, tanto no que se refere às escolas, com mestrados, doutorados, eventos científicos; à inserção no setor produtivo, com a participação de designers em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Nessa nova fase, anos 2000, as Bienais têm maior apoio político com envolvimento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), através do Programa Brasileiro do Design (PBD), o Ministério da Cultura (MINC), e o envolvimento executivo do Movimento Brasil Competitivo (MBC), que é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criada em 2001, que busca contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, através do aumento da competitividade do país (MBC, 2012), e que reúne empresários representativos no cenário industrial nacional.

A primeira edição dessa atual fase, denominada novamente I Bienal Brasileira de Design ocorreu em 2006 na cidade de São Paulo (SP), e foi sediada no Pavilhão Lucas Nogueira Garcez (Oca), do Parque Ibirapuera. Essa edição criou expectativa por ser uma retomada das edições anteriores em um cenário econômico mais propício, com apoio oficial, verbas e espaço expositivo privilegiado, além do lastro de diversas outras mostras de design brasileiro que já vinham ocorrendo, mas carregou a responsabilidade de tentar entender a produção de design desde os anos 1990. A sua curadoria esteve a cargo do museólogo Fábio Magalhães. O evento ocupou oito mil metros quadrados e expôs seiscentos (600) produtos na Oca, além de promover

programação paralela por quarenta e nove dias.

A II Bienal Brasileira de Design 2008 ocorreu em Brasília (DF) e teve por responsabilidade a continuidade e superação do evento anterior e novamente a curadoria esteve a cargo do museólogo Fábio Magalhães. O palco foi o Museu Nacional do Conjunto Cultural da República com foco no design industrial para produção em grande escala, nos setores automobilístico, agrícola, aeronáutico e hospitalar, que contavam inclusive com projeção internacional. A reedição das Bienais foi solidificada, com o design ocupando o centro das atenções no período. Foram mais de quarenta mil visitantes com a exposição de mil e duzentos (1.200) produtos.

A Bienal Brasileira de Design 2010 Curitiba, realizada em Curitiba, Paraná, foi a terceira edição desta nova fase e com o objetivo de consolidar definitivamente as Bienais de Design dentro do calendário nacional. A coordenação geral foi de Letícia Castro com a equipe do Centro de Design Paraná (atual CBD), com curadoria da jornalista Adélia Borges, projeto de arquitetura assinado por Pedro Mendes da Rocha, projeto gráfico de Miran (Oswaldo Miranda) e produção geral pela Arte 3, liderada por Ana Helena Curti PBD, 2017). Com grande visitação, mais de 1 milhão e 300 mil pessoas, foi o resultado da estratégia de instalar exposições em espaços públicos abertos de grande visitação como o Jardim Botânico e o parque Barigui. Dada a sua relevância nessa segunda fase das Bienais no Brasil mereceu uma abordagem mais aprofundada apresentada logo seguir.

A IV Bienal Brasileira de Design 2012 ocorreu em Belo Horizonte retomando a denominação “IV Bienal” e com o tema Diversidade Brasileira, sua curadoria esteve a cargo da jornalista Maria Helena Estrada, cenografia da exposição principal de Marko Brajovik e projeto gráfico da Greco Design. A mostra principal foi intitulada “Da Mão a Máquina” e todas as mostras totalizaram 76.866 visitantes.

A partir desse momento, por uma série de razões políticas e econômicas, a Bienal começa a perder parte de seus apoios institucionais, públicos e privados, não sendo realizada em 2014. O Comitê de Orientação Estratégica da Bienal, COEB, justificou também que seria difícil realizar no mesmo ano das eleições e da Copa do Mundo FIFA de futebol (BIENAL, 2016).

No ano seguinte, 2015, ocorreu a V Bienal Brasileira de Design em

Florianópolis, Santa Catarina com o tema Design para Todos. Seguiu formato similar das edições anteriores ocupando espaços na Federação das Indústrias do Estado, Museus e Shopping Center. Teve na curadoria inicialmente a jornalista Adélia Borges sendo posteriormente substituída pelo designer e professor Freddy Van Camp.

A VI Bienal Brasileira de design 2017 foi anunciada para ocorrer em Recife, Pernambuco (BIENAL, 2016) com a coordenação do Centro Pernambucano de Design; porém até o 2º semestre de 2019 ainda não havia ocorrido e sem previsão de data para sua realização. O atraso na realização da quinta edição de 2014 para 2015 e a posterior pausa nos quatro anos seguintes prenuncia o final do terceiro ciclo de Bienais de Design no Brasil.

Cabe um aprofundamento no estudo da Bienal Brasileira de Design 2010 Curitiba, já que essa edição pretendeu ser um marco na consolidação das Bienais, buscando corrigir e propor melhorias na estruturação do evento, trazendo várias novidades nos formatos utilizados. O COEB – Comitê de Orientação Estratégica da Bienal apoiou as propostas, inclusive a de ser a primeira da nova fase a ter um tema próprio para a edição, definido como: Design, Inovação e Sustentabilidade. A curadoria-geral esteve a cargo de Adélia Borges e realização e coordenação a cargo do Centro de Design Paraná (atual CBD); o objetivo foi o mesmo das outras edições: buscar expressar o melhor da produção recente do design brasileiro e propor um espaço para reflexão e discussão durante o evento.

A seguir é apresentada a estrutura desse evento para permitir uma melhor reflexão e análise da estrutura e legado das Bienais de Design. A Bienal de Curitiba teve como meta ser mais abrangente, menos elitista, tirando as exposições somente de museus e desmistificando o conceito de design somente como artigo de luxo. Teve duração de quarenta e oito dias através de nove exposições principais e diversas outras atividades paralelas, sendo que os números finais obtidos surpreendem e mostram que o tema design é de interesse geral.

O fato de apresentar uma temática contribuiu para a reflexão sobre noções de desenvolvimento sustentável considerado em seu entendimento amplo: ambientalmente responsável, economicamente inclusivo e socialmente justo. A intenção de não se reduzir a uma mostra em um espaço expositivo se deu graças as estratégias de espalhar ações pela cidade, indo de encontro ao público. Foram

nove mostras espalhadas por seis espaços expositivos, entre eles o Pavilhão Horácio Coimbra-CIETEP, o Museu Oscar Niemeyer, o Memorial de Curitiba, a Universidade Positivo e também espaços abertos como os parques Barigui e Jardim Botânico.

As atividades paralelas e de troca de conhecimento durante a Bienal foram realizadas em espaços e ambientes diversificados, como universidades, lojas, museus, centros de línguas, escritórios, programas de rádio e espaços culturais alternativos. O objetivo foi fazer com que os visitantes e a comunidade pudessem visualizar e participar do maior número de atividades possíveis.

Ocorreu no período de 14 de setembro a 31 de outubro; sendo a solenidade de abertura em 14 de setembro na FIEP/CIETEP – Centro de Inovação, Educação, Tecnologia e Empreendedorismo do Paraná, onde estiveram presentes aproximadamente setecentos convidados, entre autoridades nacionais e internacionais, empresários, profissionais do mundo acadêmico, jornalistas, estudantes, profissionais da área e formadores de opinião no setor do design e da cultura.

A Bienal Brasileira de Design 2010 – Curitiba apresentou o melhor da produção da indústria nacional em nove mostras oficiais. As exposições reuniram contribuições criativas do passado cuja influência permanece até hoje; projetos atuais que contribuirão no futuro com o design, a inovação e a discussão sobre a sustentabilidade; projetos com grande preocupação sobre o mundo presente; trabalhos acadêmicos de excelente conteúdo e que projetaram a geração de profissionais do futuro também foram destacados. Essa Bienal teve um itinerário diferenciado e utilizou-se de tempos e espaços variados, o que possibilitou grande interação com público. Foi composta das seguintes mostras:

1. “Design, Inovação e Sustentabilidade” - curadoria de Adélia Borges, realizada na FIEP – CIETEP;
2. “A Reinvenção da Matéria” - curadoria de Adélia Borges, realizada no Museu Oscar Niemeyer;
3. “Bienais de Design: Primórdios de uma ideia” - curadoria de Freddy Van Camp e Ivens Fontoura, realizada na FIEP – CIETEP;
4. “Novíssimos” - curadoria de Ivens Fontoura, realizada na FIEP – CIETEP
5. “Sustentabilidade: E eu com isso?” – curadoria: André Stolarski e Rico Lins,

realizada nos Parques Barigui e Jardim Botânico – ao ar livre;

6. “Design Urbano: Uma trajetória” – curadoria de Jaime Lerner, realizada no Memorial de Curitiba;

7. “Memória da Indústria: O Caso da Cimo” – curadoria de Angélica Santi, realizada na FIEP – CIETEP;

8. “Memória do Design no Paraná” – curadoria de Antônio Razera Neto e Re-nato Bertão, realizado no Hall do Bloco da Pós-Graduação da Universidade Positivo;

9. “It’s a Small World” – curadoria de Tina Midtgaard – Danish Design Centre, Karen Kjærgaard – Danish Crafts e Kjersti Wikstrøm – Danish Architecture Centre, realizada na FIEP – CIETEP.

Todas as mostras ocorreram simultaneamente ocupando os principais espaços expositivos da cidade. Os resultados de visitação podem ser observados no Quadro 1.2 que mostra o grande interesse do público, e também apresenta a assertividade da estratégia de se dividir as mostras em diferentes espaços expositivos, principalmente em colocar exposições em locais de grande visitação pelo público, como os parques públicos.

QUADRO 1.2: PÚBLICO VISITANTE DA BIENAL 2010 – CURITIBA (14/09 A 31/10/2010)

MOSTRAS	VISITANTES
Mostras Núcleo Design, Inovação e Sustentabilidade – CIETEP: - Design, Inovação e Sustentabilidade - Bienais de Design: Primórdios de uma ideia - Novíssimos - Memória da Indústria: O Caso da Cimo - It’s a Small World	10.099
- Reinvenção da Matéria - MON	35.000
- Sustentabilidade: e eu com isso? Parques Barigui e Botânico	1.293.942*
- Design Urbano: Uma Trajetória - Memorial de Curitiba	3.000
- Memória do Design no Paraná - Universidade Positivo	1.000
TOTAL	1.343.041

* Fonte: Plano de Manejo Parque Barigui – Secret. Municipal do Meio Ambiente - pesquisa elaborada com base em ECOTÉCNICA.

Fonte: o autor

Outra atividade denominada Ação do Conhecimento - Seminário Design

Innovation Labs, objetivou a criação de um espaço para debates e discussão sobre o design nacional e internacional, bem como transmitir conhecimento para o setor do design, da inovação e da sustentabilidade nas várias instâncias do poder público, privado e educacional. Com o tema: design, inovação e sustentabilidade foram realizadas palestras, painéis de discussão, apresentação de cases, workshops, clínicas de consultoria e visitas técnicas. Houve a participação de 618 pessoas de 17 estados, das 05 regiões do Brasil, vindos de mais de 77 cidades. Participaram empresários, estudantes, profissionais da área, entre outros. Dos 618 participantes, 367 foi a participação feminina e 251 a participação masculina, sendo 31 empresários, 283 estudantes, 278 profissionais da área e 26 com outras atuações, como pode ser observado no Quadro 1.3.

QUADRO 1.3: PARTICIPANTES SEMINÁRIO DESIGN INNOVATION LABS

PARTICIPANTES	TOTAL
Empresários	31
Profissionais de design	278
Estudantes	283
Outras atuações	26
TOTAL	618

Fonte: o autor

Um dos objetivos alcançados da Bienal de Design Curitiba foi movimentar a cidade envolvendo os atores locais procurando dar uma maior abrangência ao evento. Aconteceram mais de vinte iniciativas culturais alinhadas ao tema Design, Inovação e Sustentabilidade com exposições, debates, lançamentos de livros, mesas-redondas, visitas técnicas às empresas, *workshops* acadêmicos entre outras atividades.

Aproximadamente 10.000 pessoas visitaram as ações paralelas com um público visitante composto por empresários em geral (micro, pequenos, médios e grandes), população em geral, profissionais de design, estudantes e professores de design, estudantes do ensino fundamental da rede municipal. As ações mais relevantes estão listadas no TAB. 1.1 a seguir:

TABELA 1.1: EVENTOS PARALELOS

- Exposição 25 anos de design Flexiv – Móveis Flexiv
- Seminário Fora da Caixa - Brainbox Design Estratégico
- Pesquisa e desenvolvimento de mídia digital de apoio à educação ambiental - UTFPR
- Exposição Poéticas Urbanas: Design – museu de arte MUSA/UFPR
- Mostra Charles e Ray Eames - Paço da Liberdade SESC PR
- Exposição Paralelo25* - CCPR – Clube de Criação do Paraná
- 3ª mostra Jovens Designers - Origem Produções
- UTP Design – visões de futuro - Universidade Tuiuti do Paraná
- Rico Lins: uma gráfica de fronteira - Caixa Cultural Curitiba
- Mostra do concurso de design MASISA 2010 – PUC PR
- Mostra “Jacques Tati e o design” – cinemateca de Curitiba
- Café Philosophique: design e diversidade cultural - Aliança Francesa
- Mostra Salão Design – PUC PR
- Streamline – passado e presente – Desmobilia
- Exposição Prodesign>pr - prodesignpr
- Mostra Inadindia - paço da liberdade SESC
- SENAI+design open house – SENAI PR
- Os modernos brasileiros + 1 – Museu Oscar Niemeyer
- Curitiba 2050 – PUCPR
- Bienal e FNAC – debates e exposições - FNAC
- II ENDS – “Inovação e sustentabilidade para a base da pirâmide” - UFPR
- II Simpósio Paranaense de Design Sustentável - UFPR

Fonte: o autor

A Bienal organizou Ações Educativas, com visitas guiadas em conjunto para professores e alunos aos espaços expositivos, bem como visitas de grupos de empresários, formadores de opinião e acadêmicos. Em todas as visitas agendadas que podem ser conferidas no Quadro 1.4 e individuais houve monitores treinados para apresentar a proposta das mostras ao público em geral. O treinamento dos monitores também foi uma ação educativa da Bienal; foram selecionados e capacitados quarenta e três monitores, cujo requisito era ser estudante de design. Outra ação educativa foi a capacitação de 600 professores da rede pública municipal de ensino e do colégio SESI. Foi preparado material específico e realizado apresentação aos professores para explicar o conteúdo do material de como deveriam ser aplicados em sala de aula. O material e a capacitação possibilitaram ao professor trabalhar o conteúdo antecipadamente em sala de aula, para que ao visitar a Bienal os alunos já estivessem sensibilizados para a temática do design, inovação e sustentabilidade.

QUADRO 1.4: VISITAS GUIADAS BIENAL 2010 - PERÍODO: 14/09 A 31/10/2010

VISITAS	TOTAL
Instituições de ensino	59
Estudantes	3.427

Fonte: (Bienal, 2010)

Ações interativas também compuseram a Bienal Brasileira de Design 2010 Curitiba, como por exemplo, o desenvolvimento de conteúdo digital disponibilizado na web, no site da Bienal e no Portal DesignBrasil; o desenvolvimento da ferramenta “Voto popular” que teve como objetivo apontar através da votação do público o produto destaque da Bienal. Outra ação foi o *tour* virtual que foi disponibilizado na internet para que o público internauta, de outros estados e países pudesse visitar a bienal através da web, favorecendo a democratização do acesso à comunidade.

A análise dos resultados da Bienal de Design 2010 – Curitiba aponta para alguns pontos positivos que merecem ser enfatizados, uma vez que há interesse em se consolidar o evento na agenda nacional.

Podemos citar a importância da democratização do acesso ao grande público. O significativo resultado de visitação com 1.354.720 (um milhão, trezentos e cinquenta e quatro mil e setecentos e vinte pessoas), mostra a necessidade de se instalar as exposições em locais de grande visitação pública e de fácil acesso; assim como da participação na organização dos atores locais em todo o processo. O acesso através de disponibilização do conteúdo na web (*tour* virtual, voto popular, vídeos) também são ações de democratização e acesso.

A simultaneidade de eventos faz com que se desperte a curiosidade em percorrer as demais mostras. São as ações culturais paralelas, filmes, debates, palestras, ocupando os principais espaços expositivos e espaços na mídia da cidade com o tema design. Também para atrair mais visitantes, mídia e ressonância no mercado é necessária manter a continuidade e regularidade do evento Bienal.

Após a análise do evento podemos concluir que a Bienal Brasileira de Design é um evento cultural, empreendedor e educacional relevante para o país. Sob

a ótica do design concentra as principais realizações do setor produtivo de empresas, aponta tendências, provoca discussões, propicia a capacitação e promove o Brasil interna e externamente. Promove o alinhamento de diversas políticas públicas para o foco do desenvolvimento social, econômico, ambiental e tecnológico nacional. A Bienal representa o melhor da indústria nacional e a importância do design como ferramenta estratégica para a competitividade.

É um incentivo ao fortalecimento de indústrias criativas e por consequência o fortalecimento dos mercados locais. Formaliza o espaço para discussão e reflexões das questões referentes ao design, ao expor os produtos e disponibilizar os dados gerados subsidia a discussão sobre o design, seu impacto na sociedade, seu comprometimento com um desenvolvimento sustentável, com produtos ambientalmente responsáveis, economicamente inclusivos e socialmente justos, abrindo e aproximando o setor de pesquisa, a academia e o setor produtivo.

A pesquisa e apresentação de produtos selecionados de abrangência nacional devem ser cuidadosas e valorizar a mostra como o retrato da produção brasileira, desmistificando as questões do “alto design” que reconhece a autoria e onde o preço de venda e sistema de difusão confere as credenciais estéticas e culturais do produto; é necessário pensar também sobre a importância e significado do “design anônimo”, sem autor (JULIER, 2010). As Bienais e outros eventos de design podem se tornar apenas eventos midiáticos e de *styling* que, como aponta Bonsiepe (2011); é o risco que estão expostos os centros de promoção de design, que enfatizam os modismos, o efêmero e a excessiva glamourização dos objetos. A Bienal de Design deve evidenciar também o design que apresenta soluções inteligentes para os problemas, sem buscar apenas fins comerciais. Como aponta Cardoso (2012) o design é uma expressão que muitas vezes aparece desgastada pelo uso indevido, associado apenas ao negócio, focado exclusivamente em determinados grupos sociais. Em um mundo cada vez mais complexo a própria área de atuação do design está ainda em fase de construção, sendo um campo em plena evolução, em fase de aprendizado e formatação, e a Bienal Brasileira de Design, através de suas mostras, permite uma periódica reflexão sobre o tema.

Entender o design brasileiro é uma maneira de antecipar cenários futuros para o design do próprio país e nos conhecer para nos entendermos e nos

entendermos para melhor projetar (MORAES, 2006). As Bienais são por excelência o espaço para a reflexão sobre a prática do design, mas é preciso pensar essa iniciativa com propriedade técnica, sem deixar de lado os interesses sociais e culturais brasileiros.

- **Programa Design Excellence Brazil – DEB**

A velocidade e a dinâmica atual dos mercados globais geram demandas e problemas de complexidade crescente para os governos e a abordagem transversal e colaborativa do design pode ser considerada uma das alternativas para ajudar a resolver essas questões, oferecendo ferramentas que permitem unir criatividade e inovação (COX, 2005), agregando valor e competitividade a empresas e produtos, tanto no mercado local quanto global. Essa conjuntura fez com as políticas públicas de design se apresentassem nas últimas décadas como um tema de interesse crescente tanto em países emergentes (JOHNSON e COOK, 2013; PATROCÍNIO e BOLTON, 2016) como também para países de economia avançada (MAFFEI et al, 2013).

A relevância do design como uma ferramenta de competitividade e como uma política pública para incrementar o desenvolvimento e inovação de uma nação, porém não é facilmente entendido pelos diversos setores governamentais, pelo setor privado (em especial por pequenas e médias empresas), assim como pelo grande público em geral (RAULIK-MURPHY, 2010). Isso justifica a realização de estratégias de promoção para aumentar a percepção dos benefícios que o design pode trazer tanto para o público interno, estimulando a utilização do design e a renovação profissional, quanto para o público externo para disseminação de produtos, serviços e a identidade local no contexto internacional (RAULIK-MURPHY, 2010).

A dificuldade de compreensão do valor do design para negócios deve-se a diferentes fatores, seja pela visão generalizada de associar somente a questões estéticas ou mesmo pela carência de mais dados que explicitem a relação do design com a maior competitividade e aumento do faturamento das empresas. No que se refere às políticas de design essa dificuldade aparece inclusive no próprio termo “promoção de design” (*design promotion*) que se confunde com o termo “políticas de design”, uma vez que “*design promotion*” pode ser entendido como o conjunto de

atividades para promover o design para o progresso de uma nação (política pública) ou apenas as ações de estímulo e fomento para o design (ŞAHİN et al, 2018).

O conceito de promoção em design utilizado neste artigo é o que apresenta o sistema de design de um país compreendido em três tipos de atores e elementos constituintes identificados como: Promoção do Design, Educação em Design e Suporte em Design; sendo que por Promoção do Design são entendidas as ações focadas no grande público em geral, objetivando a sensibilização para os benefícios do design através de exposições, palestras, conferências, seminários e publicações (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010).

Várias classificações e definições são possíveis para os prêmios de design; o dicionário Michaelis define de modo genérico um prêmio como “uma distinção conferida a quem se destaca por certos trabalhos ou por certos méritos”, adequada para essa pesquisa e ampliada com a definição que preconiza a participação e envolvimento dos atores definidos como organizadores, júri e premiados, a delimitação de categorias de potenciais prêmios a serem concedidos com os critérios de julgamento adotados, e ainda que tenha sido conferido mais de uma vez (GEMSER e WIJNBERG apud SUNG et al, 2010). Sung (2010) acrescenta nessa definição que sejam utilizados para estudos os prêmios de design realizados com periodicidade anual, que tenham abrangência internacional (aceitem inscrições internacionais) e também apontando como limitação aqueles que oferecem premiações em dinheiro e o direito do organizador em participar do projeto.

A estratégia de promoção às premiações em design, seja no incentivo a criação ou fortalecimento de prêmios existentes localmente, é implementado por diversos países (ŞAHİN et al, 2018) que identificaram que além de promover o design seus resultados também podem ser utilizados como indicador de desempenho em design de uma empresa ou mesmo de um país (MORAES, 1999; MOZOTA, 2011). Fato esse corroborado por estudos de caso que sugerem que produtos vencedores de prêmios de design ajudam empresas a aumentar a visibilidade no contexto global (ŞAHİN et al, 2018); ou ainda que, em geral, apresentam abordagem mais abrangente, holística e integradas com outros aspectos do processo de desenvolvimento do produto (WHYTE et al apud XIA et al, 2003). As evidências empíricas também apontam para a importância das premiações em design como estratégia para promoção do

design nacionalmente e internacionalmente, apesar de que mais estudos se fazem necessários para identificar indicadores que permitam mensurar e maximizar os impactos dessas estratégias (SUNG et al, 2010).

A promoção através da premiação de produtos para aumentar a visibilidade, reafirmar a identidade, soberania, força da indústria e o conceito de nação, entretanto não é uma estratégia recente, como se percebe desde a Exposição Nacional de 1798 na França, quando os produtos expostos já foram submetidos à premiação e reconhecimento público (PATROCÍNIO, 2013). As políticas de design sempre enfatizaram a questão da promoção, fato explicitado na formalização de exposições e premiações internacionais como na Alemanha o iF Industrie Forum Design em 1953 e o Red Dot Award em 1955, o G-Mark Design Award no Japão em 1957, e as exposições de design nos Estados Unidos da América no MoMA - Museum of Modern Art no período de 1950 a 1955 (RAULIK-MURPHY, 2010; PATROCÍNIO, 2013).

Também no Brasil a promoção e disseminação para o design constou como meta operacional das políticas públicas de design desde a criação do Programa Brasileiro de Design - PBD⁴ em 1995. Apesar disso a existência de prêmios de design no Brasil como do Museu da Casa Brasileira (1986) e Prêmio Salão Design (1988) evidenciam a presença de ações e infraestrutura de design anteriores ao PBD. Um relatório sobre a infraestrutura de design no Brasil, incluindo as premiações, foi realizado pelo SEBRAE⁵ em 2011 e apontou a existência de 65 prêmios e competições de design (WESTIN apud PATROCÍNIO, 2013); porém essa pesquisa não discriminou o foco das premiações (acadêmico e/ou profissional), os setores ou segmentos do design envolvidos, a abrangência do prêmio (internacional, nacional ou local), sua regularidade, entre outros. A pesquisa e análise apresentada posteriormente pelo Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014) apresentou com mais consistência os prêmios existentes em relação a periodicidade (16 anuais e 6 bienais), os que apresentaram intervalos irregulares (4), a discriminação do foco (profissionais e/ou acadêmico), além dos setores envolvidos. Pelos dados apresentados no Diagnóstico foi possível perceber o crescimento e a importância que os prêmios e concursos tiveram

⁴ Decreto Presidencial, 09 de novembro de 1995.

⁵ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entidade privada sem fins lucrativos que atua desde 1972 como um agente de capacitação, promoção e desenvolvimento dos empreendimentos de micro e pequeno porte no Brasil.

como instrumentos para promoção do design no Brasil após a criação do PBD em 1995.

Os prêmios brasileiros de design existentes, porém, assim como na maioria dos países em desenvolvimento, ainda apresentavam alcance internacional limitado. Para superar essa dificuldade realizou-se através da Apex-Brasil (Agência de Promoção de Exportação e Investimento) o programa denominado Design & Excellence Brazil, aqui denominado DEB, estruturado e executado durante 10 anos no período compreendido entre os anos de 2003 a 2012. O DEB sensibilizou e apoiou empresas brasileiras interessadas na participação em um relevante prêmio de design internacional visando conseguir uma chancela de qualidade internacional em design para assim promover o reconhecimento internacional de produtos e serviços locais, além de disseminar internamente uma cultura de produção e exportação de produtos de maior valor agregado (DEB, 2006).

Diferentemente de estratégias realizadas em países de economia avançada que apoiaram premiações locais o DEB foi uma ação singular, sem referências anteriores, como apontou o diretor do iF Design Award, Ralph Wiegmann (DEB, 2006) ao comentar sobre esse esforço para apoiar a participação integrada de empresas brasileiras em um único e relevante prêmio mundial de design. Essa convergência dos esforços foi bem sucedida; rapidamente alcançou uma relevante quantidade de projetos premiados, posicionando o Brasil entre os países mais premiados neste certame, aumentando a visibilidade desejada para o fortalecimento da imagem do país.

A estratégia foi considerada inédita entre as iniciativas de promoção de design então existente, assim como os resultados obtidos durante e após o final da ação, fatos esses que evidenciaram a relevância do programa DEB como objeto de estudo na promoção do design. Como previsto no objetivo específico 1 foram organizados e explicitados os resultados obtidos no DEB identificando indicadores qualitativos e quantitativos para a mensuração dos seus impactos. O levantamento dos dados foi realizado através de publicações do DEB, informações disponíveis em sites e documentos do arquivo do CBD, instituição coordenadora do DEB no período de 2008 a 2012. Os dados de participantes inscritos e premiados foram consultados na base de dados do iF World Design Guide (2019) e também em entrevistas com membros da

instituição coordenadora do DEB, Centro Brasil Design e responsável pelas atividades do iF Representative Office Brazil.

Na revisão documental sobre o DEB não foi possível determinar quais indicadores foram inicialmente considerados para a mensuração do impacto (DEB 2006), porém nos relatórios de prestação de contas a avaliação foi pela gestão financeira, cumprimento de metas de quantidade de empresas e produtos inscritos, selecionados e apoiados para participar da premiação, assim como o acompanhamento e desenvolvimento dos produtos durante o programa seguindo os protocolos e a metodologia proposta. Outros dados quantitativos disponíveis em curto prazo não constavam como metas predefinidas a serem atingidas, como a quantidade de produtos premiados por ano, contrapartida das empresas e a repercussão na mídia (clipping); apesar de aparecerem como indicadores de sucesso em relatórios impressos do programa como o “Design=Sucesso. Estratégias e indicadores em casos reais” (DEB, 2007). Não se identificou a previsão de utilização de outros indicadores, qualitativos ou quantitativos, disponíveis a médio e longo prazo como a quantidade de novas empresas sensibilizadas utilizando o design como estratégia competitiva, o desempenho de vendas de um produto premiado, impacto no faturamento das empresas; registros de propriedade industrial; valores de investimentos em design e inovação; impactos na geração de emprego e renda, entre outros (DEB, 2006; GOUVEIA, 2011).

Isso levou a constatação de que, a semelhança de outras ações de design no Brasil não havia sido previstos mecanismos para o acompanhamento e a avaliação posterior do impacto do programa. Diante desse contexto essa pesquisa buscou identificar padrões de evidências disponíveis para apoiar a análise da efetividade e impactos do DEB; já que os atores envolvidos, sejam usuários, coordenadores, investidores e legisladores (*policy makers*) carecem de evidências para conhecer melhor o programa executado e poder inferir que o mesmo promoveu uma diferença positiva no cenário e nos atores envolvidos. Como aponta a rede *The Alliance for Useful Evidence* (NESTA, 2018) apenas boas intenções não são suficientes para levar a bons resultados sendo necessárias evidências de impacto apropriadas, de alta qualidade, robustas, que ajudem identificar, entender e aprender com os pontos fortes do programa e evitando repetir falhas (PUTTICK e LUDLOW, 2012). As evidências,

indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho, são entendidas aqui como medidas que indicam uma tendência do que está acontecendo e não necessariamente a realização específica de objetivos pré-definidos, mas o cumprimento de etapas que indicam que o programa caminhou para atingi-los.

Foi identificado como uma métrica possível (medida calculável) a relação entre as empresas apoiadas pelo programa DEB e as premiações alcançadas anualmente no período de dez anos que corresponderam a duração oficial do programa (2003 a 2012) e que abrangeu nove premiações do iF Design Award (2004 a 2012). Com esses dados, inscrições e premiações, foram determinadas as taxas anuais de conversão, ou seja, a porcentagem de premiações recebidas pelo número de empresas apoiadas e inscritas na premiação por ano. Esses resultados foram comparados aos resultados alcançados nos anos anteriores em que houve a participação de empresas brasileiras (1992 a 2003), aqui denominado pré-DEB, e nos resultados alcançados nos anos posteriores ao término do programa (2013 a 2019), denominado pós-DEB.

Outra evidência utilizada foi a constatação da participação de designers brasileiros entre os jurados do iF Design Award no período anterior e posterior ao DEB, demonstrando se houve uma mudança no reconhecimento da relevância dos designers brasileiros no cenário internacional por parte do comitê organizador dessa premiação.

Foi possível inferir que no caso do DEB, alinhado com o modelo de padrões de evidência proposto pelo NESTA⁶ que busca criar uma estrutura para orientar e padronizar uma linguagem comum para avaliação de dados (NESTA, 2018), demonstrar a causalidade (relação entre causa e efeito) usando um grupo de controle ou de comparação, nesse caso os anos posteriores e anteriores ao programa, que neste modelo é considerado como sendo o terceiro nível em uma escala de cinco níveis. Assim, por comparação, foi evidenciou-se o impacto da iniciativa em seus três momentos: sem apoio governamental, com o apoio governamental através do DEB e posteriormente com a participação espontânea de empresas do setor produtivo brasileiro sensibilizadas pelo iF Representative Office Brazil.

⁶ NESTA the Innovation Foundation - Instituição criada em 1998 para aumentar a capacidade de inovação do Reino Unido.
<https://www.nesta.org.uk>

Também foi analisado o documento “Desenvolvimento de Indicadores e sua aplicação sobre a efetividade do uso do design nos setores produtivos e os resultados econômicos nas premiações internacionais”, disponibilizado pelo MDIC e assinado pelo The Cluster Competitiveness Consultoria (COMPETITIVENESS, 2012) que teve por objetivo estabelecer indicadores para avaliar o impacto do programa. Esse estudo analisou apenas os últimos quatro anos dos 10 anos do programa, período de 2008 a 2012, e utilizou como base a prestação de conta do CBD, 30 questionários e 16 entrevistas com participantes premiados no período. Apresentou como resultados a proposta de três categorias de indicadores: impacto no desenvolvimento da marca; impacto em indicadores econômico-financeiros; e o impacto na organização empresarial do design. Os resultados obtidos foram quantitativos (participantes e premiados) e qualitativos com a percepção dos empresários sobre o impacto do design na estratégia da empresa no período de quatro anos.

Em 2003 ocorreu a assinatura do primeiro convênio do Programa Brasileiro de Design, (PBD) para a realização do Design & Excellence Brazil (DEB), uma iniciativa do Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC⁷) com patrocínio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e com copatrocínio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae⁸). O ano de início do DEB foi 2003, com foco na premiação do ano seguinte de 2004; dessa forma foram 10 anos de execução do programa e a participação em nove edições do iF Design Award. Em sua primeira etapa a coordenação esteve a cargo da Câmara de Comércio e Indústria Brasil/Alemanha - AHK (período de 2003 a 2007) e em uma segunda etapa pelo Centro Brasil Design - CBD⁹ (período de 2007 a 2012).

A estratégia do PBD em focar na visibilidade e mercados internacionais se alinha com a visão de Alpay Er (1997) que discorreu sobre a correlação entre a criação de recursos em design e a produção para mercados de exportação, evidenciando esse como o fator mais importante para o estímulo do desenvolvimento tecnológico e aumento das capacidades em design de um país. O programa também norteou-se por distintos entendimentos que, apesar de não estarem citados explicitamente em sua

⁷ atual Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

⁸ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entidade privada sem fins lucrativos; um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento dos empreendimentos de micro e pequenos negócios no Brasil. <http://www.sebrae.com.br/>

⁹ na época denominado Centro de Design Paraná

apresentação, corroboram com a visão de estudos realizados sobre o tema (ALPAY ER, 1997; ŞAHİN et al, 2018), como o de que as premiações tornam as empresas mais conhecidas e com maior valor percebido; que empresas premiadas apresentam melhor desempenho do que aquelas que não são premiadas, e que o consumidor é positivamente influenciado por produtos premiados.

Para alcançar mais rapidamente o reconhecimento internacional os esforços do DEB focaram nesses 10 anos na participação de empresas brasileiras em uma única e relevante premiação internacional de design, o iF Design Award, considerando que o apoio a participação simultaneamente em diferentes premiações diluiria o impacto da ação nesse momento. Vários argumentos foram apresentados para justificar o iF Design Award como a premiação selecionada (DEB, 2006), uma vez que outras premiações como o Red Dot Design Award, IDEA International Design Award e Good Design, também possuíam representatividade internacional e compartilhavam de várias similaridades como a divisão em categorias contempladas, regras para participação, periodicidade, critérios de premiação, corpo de jurados, participação em exposições, entre outros (ŞAHİN et al, 2018).

No caso do iF Design Award, entre as particularidades apresentadas que nesse momento atenderam as demandas desejadas, foram citados o reconhecimento internacional por ser o prêmio mais antigo do setor, ocorrendo sem interrupções desde seu estabelecimento em 1953, e em especial por oferecer um selo valorizado comercialmente indicando o ano de obtenção e a categoria do prêmio Design Award ou Gold Award (FIG. 1.7), mantendo forte vínculo com o setor industrial, diferenciando-se de outros prêmios que destacam mais os aspectos culturais do design (GOUVEIA 2011; DEB, 2006; iF, 2018).

FIGURA 1.7 – SELOS: IF DESIGN AWARD e iF GOLD AWARD



75 premiações ao ano
(máximo)

Também foi considerado o fato de ser uma organização independente que se mantinha através de suas próprias atividades, com credibilidade e transparência no processo de avaliação, com corpo de jurados renovado anualmente e a abrangência de categorias de produtos compreendidos (DEB, 2006). Outro aspecto relevante foi o fato de que essa premiação já era representada no Brasil pela Deutsche Messe AG - Hannover Fairs do Brasil Ltda, o que facilitou e contribuiu para o apoio em todo o processo de participação, além da AHK Câmara Brasil-Alemanha ter assumido a responsabilidade pela organização do DEB (DEB, 2006). Assim o iF Design Award se posicionou, nesse momento, como a “porta de entrada” para o mercado internacional de produtos brasileiros de maior valor agregado (GOUVEIA 2011).

O mecanismo de gerenciamento do DEB, em cada edição anual, pode ser compreendido em três etapas distintas: uma etapa de convocatória das empresas interessadas em participar do programa; a etapa de pré-seletiva nacional com a seleção das empresas e produtos com maior qualidade e potencial mercadológico para competir no mercado internacional; e a etapa de apoio técnico, financeiro, logístico e de mídia para as empresas selecionadas participarem da premiação (CBD, 2019).

As empresas brasileiras interessadas em participar do programa passavam por um processo de seleção para identificar se as mesmas estavam legalmente aptas e atendiam os requisitos do edital para se candidatar ao apoio. Também houve parcerias setoriais, como por exemplo, produtos premiados em alguns prêmios nacionais de design, como o prêmio ABILUX de Design e o prêmio House & Gift, que foram automaticamente inscritos no DEB. A etapa de convocatória permitiu a democratização do acesso ao programa, viabilizou a inscrição, em todos os anos do programa, de mais empresas interessadas do que os recursos disponíveis, assim como também identificou as empresas legalmente constituídas e aptas a pleitear o apoio financeiro governamental na etapa posterior de seleção (PEREIRA, 2019).

A etapa pré-seletiva nacional selecionou entre as empresas e produtos inscritos na etapa convocatória aquelas identificados com maior potencial para receber o apoio. Essa etapa de pré-seleção foi indispensável, pois havia uma limitação orçamentária anual, inicialmente com previsão de aproximadamente 100 produtos apoiados por edição, mas com algumas variações conforme pode ser visto na Figura 2.

Essa etapa contou com um comitê externo composto por designers especialistas nos diversos setores industriais que buscaram identificar e aprovar, dentro de suas áreas de expertise, produtos brasileiros com padrões de qualidade e desempenho compatíveis com produtos de classe mundial (DEB, 2006).

As empresas selecionadas passavam então para a próxima etapa, com o apoio técnico para a preparação dos memoriais dos produtos, seleção de imagens, aporte financeiro para o pagamento de taxas de inscrição, apoio na identificação de empresas para envio e retorno dos produtos, além de apoio de mídia na divulgação dos resultados. O custo de envio, porém era pago pelas empresas selecionadas.

Houve um esforço para apoiar e melhorar a qualidade do memorial descritivo anexado aos projetos brasileiros enviados, já que isso foi identificado como um dos pontos chave para uma melhor compreensão dos conceitos. Havia a necessidade de causar uma boa impressão e ser de fácil e rápida compreensão, já que o memorial era o primeiro contato com o corpo de jurados que analisava um volume muito grande de produtos de diversas categorias, em materiais e tecnologias distintas, de diferentes países, e sempre em prazos limitados (GOUVEIA, 2011; IF, 2018).

Os números alcançados pelo DEB evidenciam os resultados rápidos e positivos desde a primeira participação do Brasil no ano de 2004, quando se inscreveram 127 projetos com 24 premiados com o iF Award. No segundo ano de participação, em 2005, houveram 105 inscritos, 16 premiados iF Award e 2 iF Gold. Essa foi a primeira vez na história do iF Design Award que um país latino-americano recebeu um prêmio iF Gold, sendo por duas empresas brasileiras no mesmo ano. Já em 2008, com 19 prêmios, o Brasil foi o 7º país mais premiado, a frente de países que tradicionalmente investem em design como o Reino Unido, França e Itália (GOUVEIA, 2011).

Os números consolidados obtidos nas nove edições do iF Design Award evidenciam o impacto que os projetos brasileiros alcançaram nesse período com o apoio do programa. Foram 3.408 empresas inscritas que resultaram em 992 projetos finalistas com 188 premiados com Design Award e cinco com o Gold Award (TAB. 1.2).

TABELA 1.2 - DESIGN EXCELLENCE BRAZIL – 2003/2012 - 9 EDIÇÕES DO IF DESIGN AWARD

empresas inscritas na pré-seletiva nacional	Empresas selecionadas e apoiadas	produtos finalistas	Prêmio Design Award	Prêmio Gold Award	Inscritos categoria estudantes
3.408	1.043	992	188	5	636

fonte: o autor

Vários designers e empresas brasileiras como Riva, Sollos e Lumini, em razão da qualidade de seus projetos, tiveram mais de um produto premiado no mesmo ano. Até o ano de 2019 a Riva recebeu 5 iF Design Award; a Sollos 8 iF Design Award e a empresa Lumini entre 2004 a 2019 acumulou 17 premiações iF Design Award e 2 iF Gold Award.

A partir da coleta dos dados do DEB esse estudo analisou e comparou as inscrições e premiações obtidas nos anos anteriores e posteriores ao DEB (FIG. 1.8). Apesar de não haver muitas informações disponíveis com relação a participações de projetos brasileiros no período anterior ao DEB, foi identificado no iF World Design Guide (2019) em 1992 o primeiro projeto brasileiro a receber uma premiação iF Product Design Award: o projeto “Estação Tubo” (*Integration System for Urban Transport*), estação para ônibus do sistema BRT (*Bus Rapid Transit*) na cidade de Curitiba desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC.

A TAB. 1.3 destaca 10 projetos brasileiros premiados no iF Award a partir da primeira premiação em 1992 até o ano de 2003, no período de 12 anos que antecederam o DEB. Apesar de o DEB ter iniciado no ano 2003, suas ações e esforços foram para a participação em bloco na edição de 2004; logo os resultados de 2003 foram ainda computados como pré-DEB.

TABELA 1.3 - PROJETOS BRASILEIROS PREMIADOS - PERÍODO ANTERIOR AO DEB

	anos	iF Design Award	IF Gold Award
1	1992	01	-
2	1993	01	-
3	1994	01	-
4	1995	-	-
5	1996	01	-
6	1997	-	-
7	1998	02	-
8	1999	-	-
9	2000	-	-
10	2001	-	-
11	2002	02	-
12	2003	02	-
	<i>total</i>	10	0

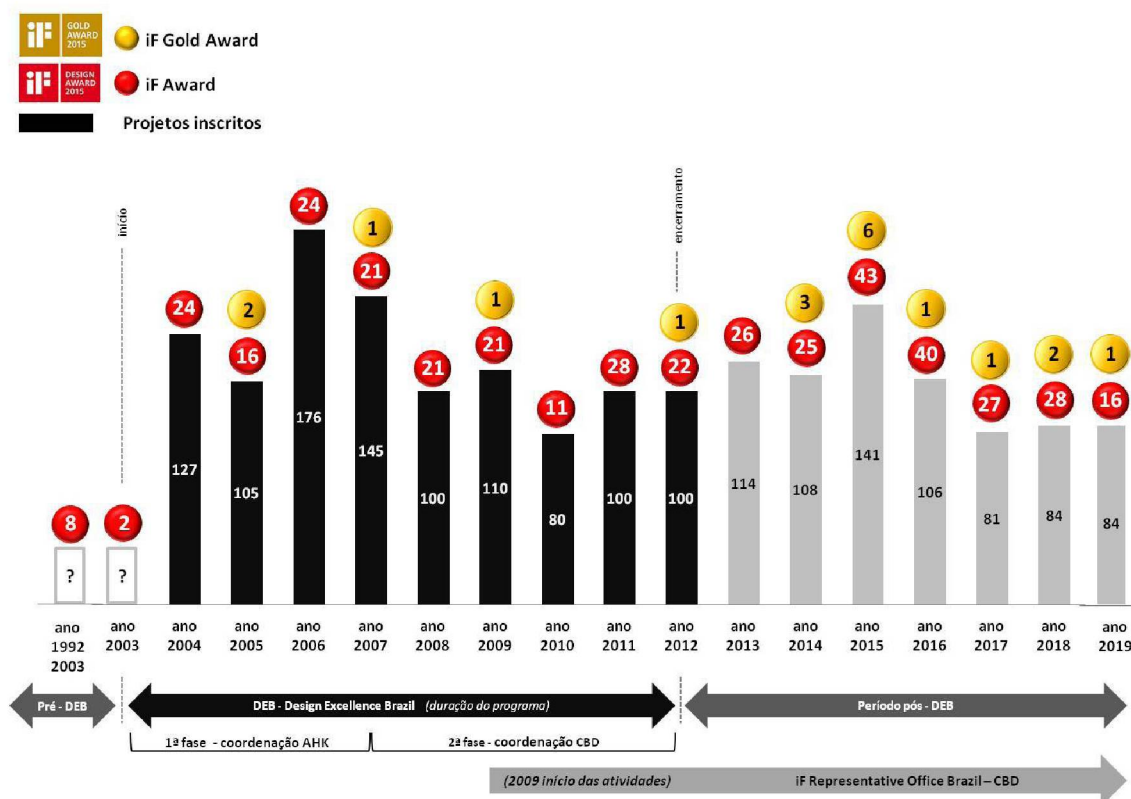
Fonte: o autor

Apesar de terem sido 10 premiações em 12 edições não se percebe uma regularidade; em cinco edições o Brasil não recebeu nenhuma premiação (1995, 1997, 1999, 2000, 2001) e também nenhum iF Gold Award foi recebido (TAB. 1.3).

Ao confrontar os dados do primeiro ano de DEB, em 2004 (127 inscritos e 24 premiados) já se verificou resultados muito mais expressivos do que todos os prêmios alcançados nos 12 anos anteriores ao DEB (de 1992 a 2003).

Houve uma preocupação na verificação de alterações significativas no volume de participações e premiações recebidas nas fases coordenadas pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha – AHK, de 2003 a 2007, e pelo Centro Brasil Design, de 2007 a 2012 (FIG. 1.8). No período de 4 edições coordenados pela AHK foram 553 inscritos, já na fase CBD foram 490 inscritos em 5 edições, apresentando uma ligeira queda nas participações. Essa diminuição pode ser atribuída ao fato de que deveriam ser selecionadas apenas 100 empresas na fase do CBD enquanto com a AHK houve uma média de 138 inscritos apoiados por edição (CBD, 2012). Com relação às premiações, porém as médias foram bem próximas com aproximadamente 22 premiações por edição nas duas fases, mesmo na segunda fase tendo um número menor de participantes a média de premiados se manteve. Na primeira fase AHK foram 85 Design Award e 3 Gold Award; na fase CBD foram 103 Design Award e 2 Gold Award.

FIGURA 1.8 - PARTICIPAÇÃO E RESULTADOS ANTES E DEPOIS DO DEB



fonte: o autor

Na etapa pós DEB entre os anos de 2013 a 2019 houveram 634 projetos inscritos, 189 premiados sendo que 14 receberam a premiação máxima, o iF Gold Award. Comparando esses resultados com os resultados obtidos durante a duração do programa DEB nos anos anteriores, onde havia o apoio, inclusive financeiro, para a participação, ficou evidenciada a sensibilização dos empresários para a participação na premiação de design, já que se manteve muito próximo o número de inscrições anuais, porém agora somente com recursos das próprias empresas (FIG. 1.8).

É possível inferir que mesmo sem o apoio de uma política pública como o DEB houve um aumento na qualidade dos projetos brasileiros inscritos, já que a quantidade de premiados em 6 edições foi maior do que o obtido nas 9 edições anteriores. Sem o apoio financeiro público os empresários passaram a ser mais cautelosos e mais assertivos com relação ao seu investimento, focando na inscrição de produtos com mais qualidades e diferenciais percebidos. Essa afirmação está fundamentada na verificação da melhoria na taxa de conversão nas inscrições brasileiras em relação ao

período anterior; ou seja, no período do programa oficial (TAB. 1.4). Entendendo a taxa de conversão como a relação entre a quantidade de projetos inscritos e a quantidade de prêmios recebidos (iF Award e iF Gold Award) no mesmo ano.

TABELA 1.4 – PREMIAÇÕES E TAXA DE CONVERSÃO PRÉ DEB, DEB E PÓS DEB							
	período	anos	Inscritos	média de inscrições/ano	Premiados iF Award	Premiados Gold Award	taxa de conversão
Pré DEB	1992 a 2003	11 anos	s/d	sd	10	0	s/d
DEB	2004 a 2012	9 anos	1043	116/ano	188	5	16,3 %
Pós DEB	2013 a 2019	7 anos	718	103/ano	205	14	30,5 %

Fonte: o autor

Com relação ao período pré-DEB não foi possível ter a taxa de conversão por não ter sido encontrado dados referentes a quantidade de inscritos nessas edições, mas somente as premiações alcançadas (TAB. 1.4).

Ao analisar os resultados por ano no período pós-DEB, também se verificou o impacto do recente período de crise econômica no Brasil. Os dados do IBGE¹⁰ apontaram que o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em 2014 apenas 0,50 % e nos anos de 2015 e 2016 o PIB ficou negativo em -3,5%. Esse cenário de baixo crescimento econômico refletiu nos anos seguintes, evidenciado pela menor participação das empresas brasileiras nos anos de 2017, 2018 e 2019, em relação aos anos anteriores (TAB. 1.5). Apesar disso as empresas que participaram investiram em projetos considerados com maior qualidade e possibilidade de premiação, razão pela qual ainda se manteve alta a taxa de conversão. Entre os anos de 2014 a 2018 a taxa média de conversão ficou em aproximadamente 35%, a melhor em comparação aos participantes latino americanos e também de países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Também em comparação aos países que há mais tempo investem e participam de prêmios de design a taxa de conversão brasileira está entre as mais altas (PEREIRA, 2018).

¹⁰ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

TABELA 1.5 – TAXA DE CONVERSÃO - PERÍODO PÓS-DEB

ano	taxa de conversão	Inscritos	Premiados iF Award	Premiados Gold Award
2013	22 %	114	26	-
2014	23 %	108	25	3
2015	31 %	141	43	6
2016	38 %	106	40	1
2017	35 %	81	27	1
2018	35 %	84	28	2
2019	19 %	84	16	1

Fonte: o autor

A representação do iF Design Award no Brasil até o ano de 2009 foi através da Hannover Fairs do Brasil e nesse período manteve uma baixa participação de empresas brasileiras na premiação. A partir de 2009 até 2019, quando passou a ter seu escritório de representação no Brasil junto ao Centro Brasil Design (CBD, 2018), coincide com uma maior visibilidade pela mídia e no número de empresas brasileiras participantes. Nessa mudança de representação também passou a ser incentivada a participação acadêmica, apesar do foco do DEB ter sido empresarial, foi relevante o aumento de projetos dos estudantes, uma vez que houve ampla divulgação e apoio para a impressão e envio das pranchas no formato e qualidade exigidas para participação, contando nesse período com 636 estudantes inscritos. Após o encerramento do DEB no ano de 2012 após 9 edições do iF Design Award, o CBD continuou atuando como escritório representativo no Brasil, divulgando e apoiando as empresas interessadas na participação, porém sem contar com apoio financeiro para as inscrições. O fato da mesma instituição que gerenciou o DEB em sua segunda etapa até as últimas edições, o Centro Brasil Design, ter passado a responder como o escritório representativo do iF Design Award, facilitou esse processo de transição de um programa de apoio governamental para um investimento da iniciativa privada.

Outro indicador observado foi a participação de designers brasileiros no júri do iF Design Award (iF World Design Guide, 2018), buscando identificar o reconhecimento e percepção de relevância do design brasileiro no cenário internacional. Foram identificados no período pré-DEB a participação do pioneiro do design gráfico brasileiro João Carlos Cauduro no ano de 1980 e da designer Ângela

Carvalho em 1994, que foi a primeira designer brasileira a participar duas vezes do corpo de jurados (1994 e 2013). Nos dez anos de duração do DEB (2003 a 2012) não houve a participação de nenhum brasileiro, porém o designer, professor e pensador alemão Gui Bonsiepe, uma referência em design no Brasil desde os anos setenta, com residência no Brasil por vários anos, participou nesse momento do júri nos anos de 2004, 2007 e 2009. Também em 2019 é possível considerar o designer Darragh Murphy, residente no Brasil e sócio cofundador da DUCO Business Design Intelligence, agência baseada em Curitiba, Brasil. A partir de 2012 a participação brasileira no júri passa a ser frequente, com jurados em todas as edições, inclusive com a participação de mais de um designer no mesmo ano (TAB. 1.6).

TABELA 1.6 : PARTICIPAÇÃO DE JURADO DO BRASIL ANTES, DURANTE E APÓS O DEB					
Pré DEB		DEB (2003/12)		Pós DEB (2013/2019)	
1980	João C. Cauduro	2004	Gui Bonsiepe	2013	Ângela Carvalho
1994	Ângela Carvalho	2007	Gui Bonsiepe	2014	Ronald Kapaz
		2009	Gui Bonsiepe	2015	Gustavo Greco / Marcelo Rosenbaum
				2016	Bruno Porto / Marco Lobo
				2017	Levi Girardi
				2018	Fernando Prado
				2019	Gisela Schulzinger / Darragh Murphy

Fonte: o autor

Entre os participantes brasileiros basicamente temos designers atuando profissionalmente em estúdios ou empresas, com exceção de Marcos Lobo, na época atuando com políticas públicas de promoção de design no Brasil, e Gisele Schulzinger, presidente da ABRE Associação Brasileira de Embalagens e também atuando na promoção do design em associações privadas.

O programa Design Excellence Brazil, por seus resultados, pode ser entendido como uma referência para os formuladores de políticas públicas de design que planejam promover e aumentar a visibilidade internacional para produtos e empresas locais; assim como também aos designers e às instituições de ensino, como objeto de pesquisa já que pode vir a permitir a identificação do perfil e características de projetos de design que vem alcançando relevância no cenário internacional. Entender as estratégias e impactos do DEB contribui para a compreensão e o avanço do conhecimento em áreas de políticas de design, com uma contribuição efetiva por trazer dados efetivos (demonstráveis) desse programa.

A sua eficácia pode ser atribuídos a diversas estratégias adotadas, mas em especial cabe salientar a existência de uma política pública de design brasileira que coordenou os esforços iniciais com aporte financeiro, com a identificação e seleção de produtos com maior potencial para a premiação, o foco em uma única relevante premiação internacional de design, além da divulgação e visibilidade dos projetos e empresas premiadas que impactou na sensibilização de novas empresas interessadas no desenvolvimento de projetos para o mercado internacional. Além disso, o programa contou como executor com o Centro Brasil Design, uma referência na promoção de design no Brasil. Também em um segundo momento, após o encerramento do programa, a existência do escritório de apoio já consolidado, o iF Representative Office Brazil.

Os resultados obtidos pelas empresas sem o apoio financeiro em anos posteriores ao encerramento do DEB, com proporcionalmente mais empresas brasileiras sendo premiadas (maior taxa de conversão entre inscritos e premiados), permitiu inferir que o programa colaborou para que as empresas tivessem aumentada a sua confiança em relação à capacidade de desempenho em mercados externos

Um dos desafios identificados para uma melhor avaliação do impacto do DEB foi a dificuldade de acesso a dados econômicos das empresas e participantes, já que não foi previsto o acompanhamento posterior para levantamento de dados como por exemplo o aumento de volume de vendas, faturamento, mercados internacionais atingidos, entre outros. Surge então, como oportunidade em futuras ações similares, prever a coleta sistemática dos dados (anterior, durante e posterior) que permita uma avaliação mais aprofundada, instrumentalizada, do real impacto e benefícios econômicos e sociais do programa de promoção de design nas empresas e no contexto de um país, a médio e longo prazo. Assim, melhorando a qualidade das métricas de avaliação, e alinhando aos modelos de monitoramento internacionais, os impactos e as políticas e as capacidades em design do Brasil poderão ser melhores compreendidas e comparadas com outras nações, ajudando a esclarecer as dificuldades e assim encorajando e servindo de referência para os tomadores de decisão (legisladores) na formulação de políticas mais eficientes.

- **Programa Design Export - DEX 1ª edição (2013 a 2015)**

No Brasil a pauta de exportação é amplamente dependente de *commodities*, caracterizados por produção em larga escala e baixo valor agregado (ABDI, 2016); fato reconhecido pelo governo brasileiro que percebe a fragilidade desse modelo econômico que se baseia em produtos com preços voláteis e sujeitos a intervenções públicas e privados. As políticas industriais brasileiras nos últimos 20 anos, como as apresentadas na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de 2004, tem apontado o claro objetivo de fortalecer e expandir a base industrial brasileira por meio da melhoria da capacidade inovadora das empresas e buscando o aumento também da produção e exportação de produtos de maior valor agregado (PITCE, 2016).

Essas políticas públicas, concebidas a partir de uma visão estratégica de longo prazo, buscam alcançar o aumento de eficiência e da competitividade internacional, nem sempre explicitando o uso do design como estratégia, mas, corroborando com Salerno e Daher (2006), recomendando a transformação da estrutura pela inovação; ou seja, aumentando a intensidade tecnológica dos produtos, certificações, e em especial o design, marca e diferenciação. Em outros documentos, como da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI a importância do design como estratégia de inovação para a competitividade da indústria é mais evidente, transparecendo de forma explícita nas análises e publicações (ABDI, 2016).

Diversas ações desde então vêm sendo realizadas para a promoção e inserção do design junto ao setor produtivo, mais especificamente desde a criação do Programa Brasileiro do Design - PBD no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC; pelo Decreto de 09 de novembro de 1995 (PBD, 2012), quando o design tem oficializada sua inclusão nas políticas públicas de desenvolvimento do Brasil. Em sua criação, há quase vinte anos, já se apontava a necessidade dos empresários brasileiros serem motivados a entender e utilizar o binômio Design e Inovação no sistema produtivo (PBD, 2012); e, entre as suas atribuições, coube ao PBD desenvolver parcerias com agentes econômicos e sociais de organismos governamentais e privados bem como criar novos mecanismos e instrumentos de apoio, fomento e financiamento para o design; o que, porém, não parece ter obtido o seu devido reconhecimento estratégico pelo governo brasileiro. Em sua discussão

sobre as políticas públicas de Design no Brasil Patrocínio (2013) apontava que, apesar de existir o PBD, o Brasil não teria efetivamente uma política nacional de design e aparentemente ignorava o real potencial do design enquanto ferramenta para a competitividade.

Em entrevista concedida a Patrocínio e Nunes (2015), Gui Bonsipe comenta como no Brasil os programas nacionais de design tem se limitado a tarefas de promoção de eventos e prêmios, sem interferir nos pontos fundamentais da indústria. Corroborar com essa questão também Patrocínio (2016), ao comentar que diferentemente do Brasil, onde até mesmo ações de relativo sucesso foram desmobilizadas, em países mais competitivos como, por exemplo, Reino Unido, Finlândia, Coreia do Sul e Taiwan, o design vem sendo considerado uma ferramenta estratégica imprescindível, incentivada por programas governamentais específicos. Motivo esse que leva países considerados referências para o design como a Dinamarca verificar que 93% das empresas utilizam design em sua estratégia; em estudo realizado pelo governo dinamarquês houve a constatação de que empresas que utilizavam design alcançaram crescimento de até 250% (WHICHER, 2016).

Um dado relevante, porém, apontado por Patrocínio (2016), refere-se a ações e iniciativas regionais que vem sendo adotadas no Brasil e que merecem destaque mundial, e em especial aquelas desenvolvidas pelo Centro Brasil Design (antigo Centro de Design Paraná) considerado um ator relevante nas políticas de design do Brasil (2013).

Diante desse panorama o presente capítulo descreve e explicita o processo de condução de uma dessas iniciativas: o Programa Design Export - DEX, uma realização da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil, vinculado ao Ministério das Relações Exteriores (na época vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e coordenado pelo Centro Brasil Design - CBD, instituição sem fins lucrativos que atua nacionalmente promovendo o uso e aplicação do design como ferramenta estratégica para o desenvolvimento da competitividade no país (CBD, 2016).

A Apex-Brasil vem ocupando uma posição relevante em prol da disseminação das práticas de design junto ao setor produtivo, já que as rápidas mudanças da dinâmica mundial decorrente do processo de globalização têm impulsionado cada vez

mais a implementação de estratégias baseadas em design visando o aumento da competitividade das empresas nacionais frente à concorrência internacional.

A análise aqui descrita enfocou o DEX por ser considerado um programa bem sucedido (APEX, 2016), que teve sua primeira edição entre os anos de 2013 e 2015, citado no Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), quando 100 empresas foram apoiadas para o desenvolvimento de soluções em design. É também citado no Plano Nacional de Exportações 2015-2018 - PNE, que integra a política comercial brasileira, com vistas a estimular a retomada do crescimento econômico, a diversificação e a agregação de valor e de intensidade tecnológica nas exportações brasileiras (PNE, 2016). O PNE, em um contexto mais amplo, se insere em um conjunto de políticas estruturais de desenvolvimento produtivo, coordenadas pelo Governo Federal, que objetivam alavancar o crescimento econômico. A ênfase na expansão do comércio exterior se soma às iniciativas governamentais de ampliação de investimentos em infraestrutura, focada no modelo de concessões, de melhorias dos ambientes tributário e regulatório, e de desburocratização e simplificação (PNE, 2016).

O DEX, no momento da elaboração dessa tese encontra-se em sua segunda edição, com parte de seus procedimentos reavaliados, pretende apoiar um total de 200 empresas no período de 2016 a 2017. É direcionado para indústrias brasileiras que tenham a exportação como parte de sua estratégia de negócios, interessadas em desenvolver soluções em design voltados ao mercado internacional (DEX, 2016), entendendo o design como uma ferramenta de inteligência e de promoção comercial.

A presente pesquisa procurou identificar os procedimentos adotados pelo programa e seus resultados, criando subsídios para sua melhor compreensão e permitindo, ao disponibilizar os resultados da pesquisa, sua utilização como base para futuras pesquisas e ou implementação de programas similares.

Essa análise foi realizada por meio de dados documentais arquivados pelo Centro Brasil Design, além de obter dados em pesquisa de campo por meio de entrevistas com membros da equipe idealizadora, e com estudo quantitativo-descritivo para buscar avaliar os impactos e a eficácia do programa. Como procedimento deve-se considerar também a participação de gestores que atuaram como membros do DEX, com uma observação direta intensiva e espontânea, em geral

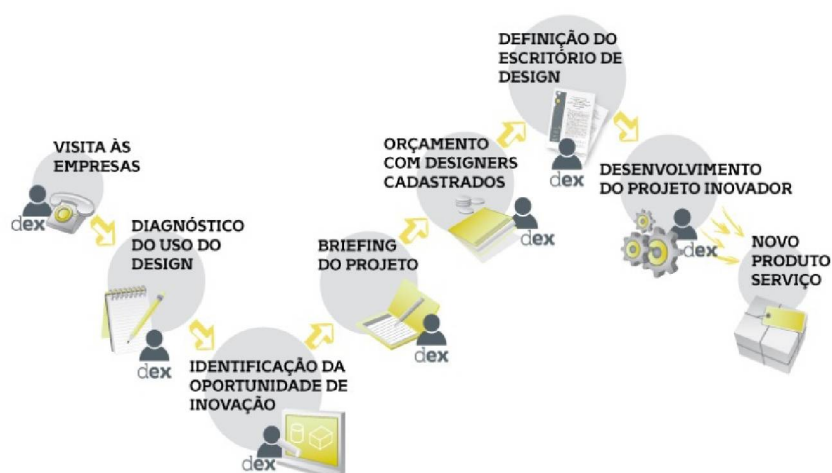
não estruturada (assistemática) enquanto observadores participantes do processo (MARCONI e LAKATOS, 2002).

O processo de desenvolvimento de produtos inovadores requer a aprendizagem organizacional no que tange à predisposição, à experimentação, visão compartilhada de produtos a serem desenvolvidos pelas equipes de projeto, além da forte convicção que as atividades de design devem ter ao centrar-se na satisfação das necessidades e desejos do usuário final. A fim de minimizar riscos, a cultura organizacional deve predispor-se a desenvolver produtos com forte ênfase nos pontos de controle (*check points*) e processos decisórios visando resultado satisfatório para o processo de design.

Visando facilitar o processo de inserção do design nas indústrias, o CBD aplicou a metodologia Design na Prática, de sua autoria, que possui Certidão de Registro junto ao Ministério da Cultura, Biblioteca Nacional (DESIGN NA PRÁTICA, 2013), e que permite a introdução de atividades de design nas empresas por meio de envolvimento e reconhecimento do empresariado com o tema design. A metodologia leva em consideração diversos fatores do mercado do design e dos negócios, pois de acordo com aspectos levantados em relação à evolução da gestão do design em nível nacional e internacional, é necessário familiarizar o empresário com esta atividade, visto o seu tempo escasso e desconhecimento dos benefícios diretos e indiretos desta atividade para a sua empresa. O programa DEX foi desenvolvido com base nesta metodologia objetivando, não apenas inserir o design na indústria brasileira, mas também ensinar o empresário como gerenciar e se apropriar dos processos de inovação pelo design, gerando um impacto positivo em sua cultura organizacional.

O DEX seguiu os procedimentos descritos na FIG. 1.9; sendo que nessa figura não contempla as ações de planejamento realizadas anteriormente ao início das visitas; ou seja, as ações de desenvolvimento, de planejamento estratégico e definição de ações operacionais do CBD junto com a Apex-Brasil; quando foram pré-definidas metas de visitas às empresas, quantidade de empresas por setor, pré-cadastramento de designers e estúdios de design, além da contratação e treinamento dos facilitadores externos para comporem a equipe do CBD.

FIGURA 1.9 – ETAPAS DO DEX – BASEADO NA METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA



Fonte: CBD (2016).

Considerando o planejamento do programa como uma fase inicial, à parte de sua execução, é possível entender o processo de execução do programa DEX como dividido em quatro etapas relativamente distintas: Visitação, Identificação de Oportunidade, Definição da Equipe (interna) ou do escritório de design (externo) responsável pelo projeto e por fim o Desenvolvimento do Projeto.

O programa contou com uma equipe de consultores técnicos, distribuídos em diferentes partes do país, responsáveis pelo atendimento direto às empresas e acompanhamento de todas as etapas do processo com a devida atenção à didática, no intuito de ensinar o empresário o como gerenciar o processo de inovação pelo design. O consultor atua como um facilitador, um intermediário ou *broker*, fazendo a ponte entre o empresário e o escritório de design prestador do serviço de design.

Conforme ilustrado na FIG. 1.9 a primeira etapa corresponde a Visitação às empresas. Esta pode ser considerada uma etapa relativamente complexa para se alcançar os objetivos inicialmente planejados, pois, pelo programa deveria abranger empresas de setores distintos situados em localidades distintas em um país de dimensões continentais que é o Brasil. A equipe do CBD inicia uma fase inicial de contatos por *e-mail*, telefone, seguindo uma planilha de empresas por setores e também por indicação de especialistas ou pessoas referenciais em inovação e design. Esse procedimento de indicações por especialistas não segue um rigor metodológico,

mas nesse caso pode ser considerado que há, em alguns momentos, certa apropriação do método Delphi, uma ferramenta de investigação qualitativa, que permite verificar convergências na identificação de empresas mais promissoras. Segue-se, posteriormente aos contatos iniciais, a fase de Visitação, que sempre ocorre na própria sede da empresa, para aplicação de questionário de levantamento de dados e identificação de interesse em participar do Programa. Em paralelo a identificação das empresas mais promissoras foram realizadas palestras motivacionais no intuito de disseminar os conceitos de design para os empresários e também sensibilizá-los para adesão o programa.

Na segunda etapa é realizado individualmente o Diagnóstico do uso do design junto a cada empresa, essa ação que ocorre a partir do momento em que já se tem mapeado e identificado uma quantidade expressiva de empresas com efetivo interesse em participar do Programa. É aplicado um questionário, similar ao utilizado no Diagnóstico do Design Brasileiro (2014) que vai levantar um diagnóstico da situação e compreensão atual no uso do design por cada uma dessas empresas. Com base nessas informações são traçadas as estratégias para, em um processo colaborativo entre cada empresa e o CBD, buscar a identificação de oportunidades de inovação. O consultor técnico do CBD aplica ferramentas de *design thinking*, específicas para cada caso, culminando com a identificação de oportunidades, seleção e redação do *briefing* inicial do projeto.

Pode haver uma terceira etapa, caso a empresa não tenha um designer em seu quadro interno e precise de apoio para identificação e contratação dos escritórios pré-cadastrados pelo programa, já que no caso deste programa a participação de um profissional de design é obrigatória. Com o apoio do consultor técnico do CBD a empresa identifica os possíveis prestadores de serviços que melhor se encaixam com sua demanda projetual e posteriormente definem aquele que será o prestador do serviço. As empresas devem ser definidas entre as pré-cadastradas pelo programa para poder concorrer ao subsídio disponível para apoio a contratação de designers por empresas participantes do DEX.

Como quarta etapa entende-se o Desenvolvimento do Projeto propriamente dito com foco na inovação e nas diversas abordagens do design. Nessa etapa a *expertise* do CBD no desenvolvimento de estratégias de inserção do design nas

empresas, com a experiência acumulada na condução de programas similares, ajuda a antecipar e resolver problemas que eventualmente ocorrem entre empresa e designer no processo de desenvolvimento de projetos. O consultor técnico externo tem uma importante função de atuar como um mediador ou intermediário (*broker*) entre a empresa e o designer, antecipando e solucionando esses problemas. Em geral atua com ferramentas de design colaborativo, fazendo com que a equipe gestora da empresa entenda que, junto com o designer e com participação de seu cliente potencial, pode e deve participar do processo de criação de design, seja na etapa estratégica ou operacional. Nessa etapa não existe formalizada uma caixa de ferramentas de design (*tool box*) específica, sendo muitas das dinâmicas e métodos utilizados nos processos de *design thinking* e design colaborativo.

Os números significativos atingidos pela primeira edição deram visibilidade ao programa que passou a ser entendido como representativo pela mídia e por seu realizador, a APEX-Brasil, tendo assim sua segunda edição aprovada para o período de 2015 a 2017. Foram 610 empresas brasileiras sensibilizadas para o design, com 144 empresas visitadas e com 106 empresas diagnosticadas quanto ao uso do design (DESIGN EXPORT, 2016). A relevância do programa é percebida quando se verifica que do total de empresas participantes 62% nunca tinham contratado design. Esse primeiro contato e experiência do uso do design permitiu uma familiarização com os procedimentos e métodos, avaliação do impacto dessas ações no mercado, e principalmente ajudando na desmistificação do design enquanto processo de inovação.

Em termos de alcance territorial o DEX é um programa que pode ter reconhecida sua abrangência nacional, uma vez que atendeu 100 empresas em 60 cidades em sete estados brasileiros. Como ilustra a FIG. 1.10 é perceptível, porém que o alcance e participação foram preferencialmente nos estados e regiões mais industrializados, na região sul e sudeste, onde a demanda foi maior alinhando com o panorama apresentado pelo Diagnóstico do Design Brasileiro (2014).

FIGURA 1.10 – ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA DESIGN EXPORT.

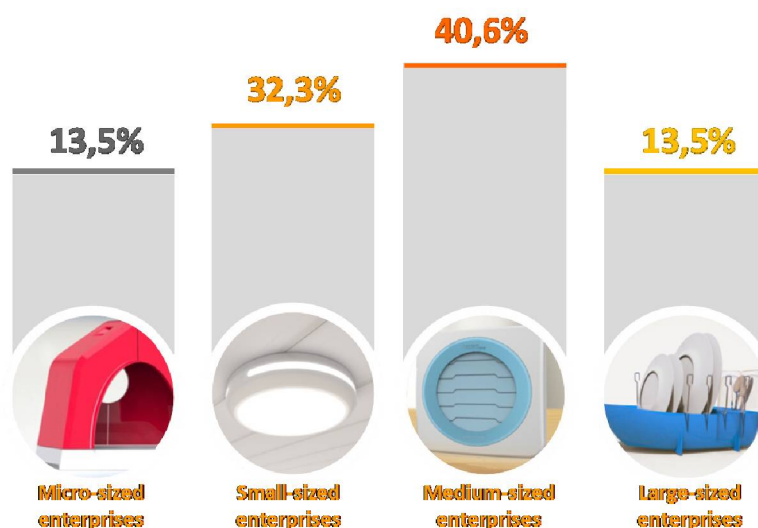


Fonte: CBD (2016).

O porte das empresas foi variável. Participaram 13 empresas de grande porte, 39 empresas de médio porte, 31 de pequeno porte e 13 microempresas. As micro e pequenas empresas que participaram do programa não chegaram a 50% (FIG. 1.11) enquanto se sabe que no total de empresas no Brasil esse segmento supera 85% do total das empresas (IBPT, 2012). Esses dados evidenciam que micro e pequenas empresas ainda tem dificuldade em acessar e incorporar o design como estratégia de competitividade. A baixa participação dessas empresas também pode sugerir a necessidade de revisão da abordagem do DEX.

Por outro lado as grandes e médias empresas, que no Brasil representam menos de 15% do total (IBPT, 2012), foram representadas no DEX por mais de 54 empresas em um total de 100. Os números apresentados corroboram também com os dados do Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), para que se considere a possibilidade de realizar programas específicos para empresas de médio e grande porte, com maior capacidade de competir em mercados internacionais.

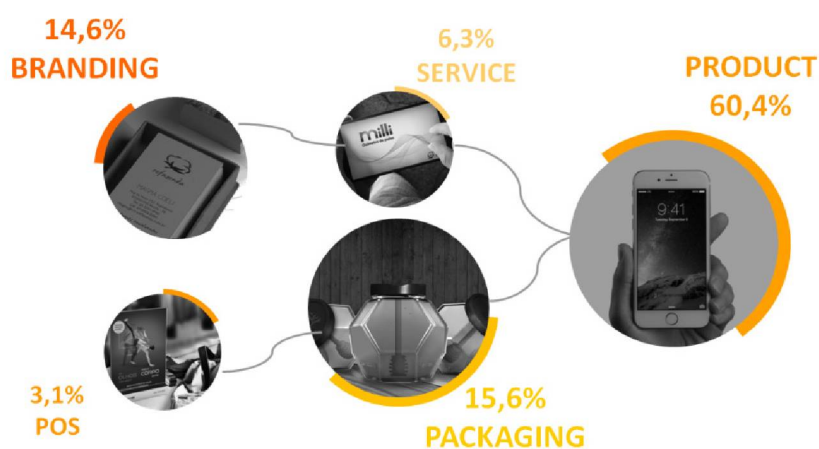
FIGURA 1.11 – PORTE DAS EMPRESAS ATENDIDAS



 Fonte: CBD (2016).

O programa teve como foco as inovações em design, em suas diversas áreas. Como podem ser observadas na FIG. 1.12 as ações foram preferencialmente desenvolvidas na área de novos produtos: 60,4%; em embalagem: 15,6; em Serviços: 6,3%; em *branding* e Ponto de Venda - PDV 17,7%. Os dados apontam para a necessidade do design ser melhor compreendido pelo setor de serviços, já que proporcionalmente o setor de serviços respondia por 67,4% do PIB no Brasil em 2013; seguindo uma tendência mundial, consolidada nos países ditos centrais e que se acelera nos países emergentes. Diferentemente do Diagnóstico do Design Brasileiro (2014) que aponta, entre os escritórios formais identificados, uma maior concentração nas áreas de Design Gráfico, Comunicação, Design Digital e Multimídia, o DEX teve maior participação na área de desenvolvimento de novos produtos.

FIGURA 1.12 – FOCO DOS PROJETOS REALIZADOS



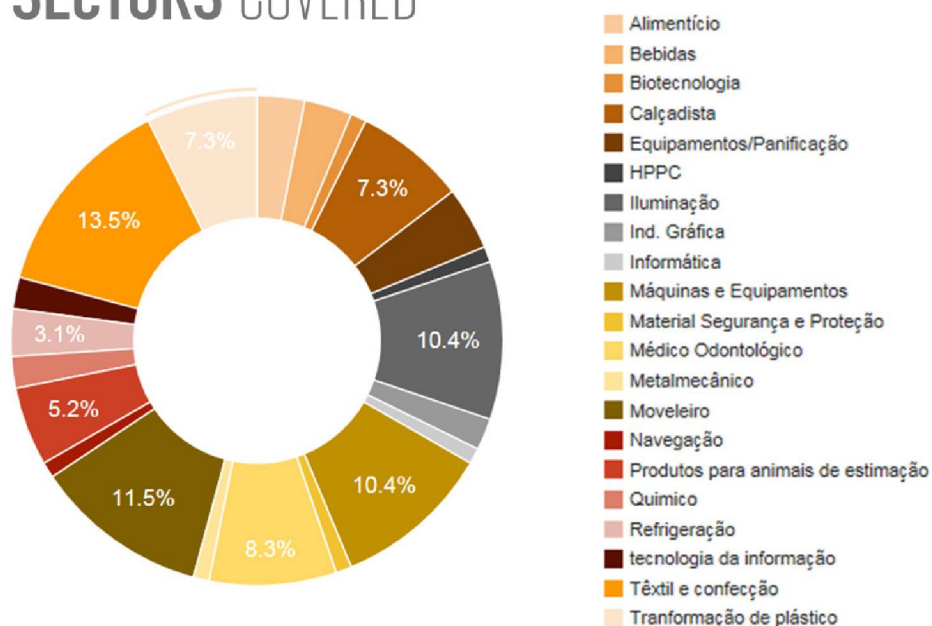
Fonte: CBD (2016).

Com relação aos escritórios de design, 133 escritórios prestadores de serviço foram cadastrados das 5 regiões do país, sendo que ao final somente 40 escritórios de design foram efetivamente contratados. Os designers também foram previamente cadastrados uma vez que o programa previa a utilização de verbas públicas, subsidiadas para a contratação, a fundo perdido. Os designers participantes deveriam atender determinadas condições legais e técnicas. Também corroborando com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014) os escritórios se encontravam preferencialmente localizados nas regiões sul e sudeste.

O programa pretendeu abranger setores industriais distintos para criar uma visão mais abrangente da atuação do design. Esse objetivo foi alcançado já que ao final foram 21 setores industriais contemplados, como pode ser visto na FIG. 1.13.

FIGURA 1.13 – SETORES INDUSTRIAIS.

SECTORS COVERED



Fonte: CBD (2016).

O Design Export apresenta-se como o amadurecimento dos programas e estratégias de promoção do Design realizados no Brasil. As ações realizadas a partir dos anos noventa dentro das políticas estabelecidas pelo Programa Brasileiro do Design e também das ações realizadas pelo Centro Brasil Design, como os programas Criação Paraná e o programa Paraná Inovador pelo Design, sugerem ser as bases e referências para o DEX. Ou seja, é possível argumentar que o DEX pode contribuir para o fortalecimento da economia se inserido na cadeia produtiva brasileira, proporcionando melhores condições de competição para as empresas que almejam o mercado externo.

Os protocolos de ação do DEX estão organizados e descritos nas apostilas de treinamento com a metodologia Design na Prática, procedimento registrado na Biblioteca Nacional, porém se percebe que parte desse conhecimento pode ser classificado como conhecimento tácito, portanto não explicitáveis, o que em muitos casos pode dificultar a replicação dessas ações por terceiros. As ações e estratégias realizadas no DEX dependem do compartilhamento das práticas, através do aprender fazendo, da verbalização e observação, ou seja, com a participação da equipe do CBD.

A participação dos membros do CBD enquanto mediadores entre os distintos atores: sejam os designers, empresários, além dos gestores dos programas e das políticas públicas, está intimamente relacionado ao sucesso do processo de gestão do DEX. Essa constatação aponta para a possibilidade de futuras pesquisas sobre o processo de gestão do conhecimento na condução de eventos dessa natureza e sobre como ocorre o processo de internalização e socialização, já que a identificação dos procedimentos pode vir a facilitar a sua replicação podendo finalmente vir a ser utilizado como diretrizes para futuros projetos similares.

Apesar de não ser apresentado de forma explícita no programa, o modelo de gestão adotado pelo CBD se utiliza em vários momentos de uma abordagem de design colaborativo, induzindo a inserção no processo de criação de diversos atores, como por exemplo, os fornecedores e consumidores. A presença constante de facilitadores do CBD no processo de gestão, criação e avaliação, de forma colaborativa garante ao programa um índice de sucesso superior e que o destaca de outros programas de promoção de design. No que concerne estudos futuros relacionados a esse tema, sugere-se uma investigação que identifique e esclareça o universo de ferramentas estratégicas de design colaborativo mais aplicadas no Brasil. Um estudo dessa natureza esclareceria, entre outros aspectos, as situações de aplicação e o perfil dos coordenadores.

O presente estudo mencionou dados sobre a participação dos escritórios de design cadastrados no DEX. Embora inicialmente 133 escritórios tenham sido cadastrados e 100 projetos desenvolvidos, apenas 40 escritórios foram efetivamente contratados para desenvolver soluções em design. Ou seja, diferentes escritórios de design atenderam a mais de uma empresa cliente. Essa constatação sugere que, nesse caso, houve profissionais de design que não conseguiram convencer os seus potenciais clientes de sua competência, *expertise* e capacidade de colaborar para o crescimento da empresa, e também que muitos dos escritórios de design não foram efetivamente contratados por não terem atendido as exigências legais e contratuais. Do mesmo modo o dado de que 62% das empresas participantes nunca haviam contratado designers evidenciou uma demanda pela aplicação de programas com esse nível de impacto na indústria brasileira.

Outra constatação, que não é exclusiva do DEX, refere-se à carência de dados para o acompanhamento dos participantes após a finalização do programa; dados esses necessários para avaliação dos impactos efetivos das ações de inserção do design junto ao setor produtivo. Esse processo de acompanhamento posterior tem sido desconsiderados na maioria dos programas similares implementados no Brasil, o que aponta para a necessidade de aprimoramento estratégico. É possível que, em parte, a dificuldade se deva a falta de transparência contábil das pequenas empresas ou até uma desconfiança em disponibilizar valores de faturamento dos novos produtos para as empresas concorrentes. A superação desses desafios facilitaria o processo de avaliação do impacto da inserção do design na estratégia das empresas e, consequentemente, no processo de melhoria e adequação de futuros programas e políticas públicas de design.

- **Metodologia Design na Prática – Gestão de Ações de Suporte**

Desde a criação do Programa Brasileiro de Design (PBD) no ano de 1995, que representa a formalização do entendimento do design como uma política pública no Brasil, várias estratégias foram implementadas para difundir e aumentar a utilização do design junto ao setor produtivo.

Essas ações foram ocorrendo de maneira diversificada, com distintos objetivos e públicos, e vão compor o atual sistema nacional de design (SND) do país; que podem ser classificadas em ações de Promoção, Educação e Suporte (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010). Ações de Promoção são aquelas mais focadas no público em geral, sejam consumidores ou usuários; as ações de Educação focadas na formação e capacitações dos profissionais designers e por fim as ações de Suporte, focadas em negócio, na inserção efetiva do design nas empresas.

Há uma compreensão de que as ações e iniciativas de suporte em design são as estratégias mais eficazes para ajudar as empresas a utilizarem o design para o aumento da competitividade e para alcançar mercados de produtos de maior valor agregado, já que essas, em geral, são ações de assistência individual, com alto nível de intervenção (RAULIK, 2006). Apesar de atingir uma menor quantidade de empresas as ações de suporte proporcionam maior interação dos gestores empresariais com a abordagem e ferramentas de design, com isso potencializando seus resultados. Esse

fato é especialmente relevante para países de economia emergente, como o Brasil, que tem sua pauta de exportação focada em produtos *commodities*.

Essa constatação justifica um olhar mais atento para estratégias de suporte; porém ao se analisar as iniciativas implementadas no Brasil identificou-se uma lacuna em estudos e publicações que abordem essa temática. Informações são encontradas em sua maior parte em canais de mídia ou em sites oficiais focados no público em geral, onde não há a preocupação em se aprofundar a discussão sobre a condução do processo e sem uma análise mais cuidadosa sobre os resultados obtidos. Essa dificuldade em acessar os dados expõe a pouca transparência com que se procedem as conduções dessas iniciativas; onde seus gestores divulgam os resultados gerais obtidos, mas raramente explicitam o processo de gestão da iniciativa. Dessa forma é dificultada a futura replicação ou melhora em procedimentos utilizados para a condução de outras iniciativas similares, aumentando a possibilidade de repetição de erros.

A identificação e análise de como são conduzidos metodologicamente os programas bem sucedidos de suporte em design no Brasil surge como uma oportunidade de pesquisa e justifica a sua investigação, uma vez que os resultados podem vir a facilitar a sua replicabilidade, aumentando os impactos positivos, econômicos e sociais, de iniciativas similares que venham a ser implementados.

Esse estudo buscou identificar que ações de suporte em design vêm sendo conduzidas no Brasil com mais eficiência para poder proceder a identificação do processo de condução utilizado, pretendendo assim aclarar os procedimentos utilizados no intuito de criar referências para o aprimoramento e o aumento da eficácia de futuras iniciativas de suporte em design. O estudo busca também contribuir para a consolidação das políticas de design como uma nova área para pesquisa e prática profissional (JOHNSON e COOK, 2013). Como já havia destacado Heskett (2008) a esse respeito, o design já é percebido como uma estratégia para a competitividade dos países, mas ainda carece de mais pesquisas, em especial nos países emergentes. De acordo com o autor,

chama a atenção a falta de pesquisas sérias na área de design, apesar de os governos patrocinarem estudos em várias outras áreas de desempenho dos negócios, como tecnologia e competitividade. São raros os exemplos em que o design é usado de modo estratégico, em

âmbito nacional, para ajudar a consolidar economias em desenvolvimento, embora ele pudesse, em potencial, ser uma ferramenta construtiva para o benefício de países emergentes do terceiro mundo. (HESKETT, 2008)

Como resultado esse estudo identificou que o programa de suporte em design que pode ser entendido como referencial no Brasil, realizado após a criação do PBD até o presente momento, foi o Programa Design Export - DEX, por sua abrangência territorial, diversidade de setores industriais e volume de empresas atendidas. Um olhar mais aprofundado sobre o processo de condução e gestão desse programa pretende colaborar para uma melhor compreensão desse tipo de iniciativa.

O que motivou a delimitação nas iniciativas realizadas a partir da oficialização do Programa Brasileiro de Design (PBD) pelo decreto de 09 de novembro de 1995 (PBD, 2012) foi o fato de, apesar do real impacto do PBD como política de design ser questionável (PATROCÍNIO, 2011), o programa ainda ser entendido como o marco simbólico (BARROSO, 2008) na oficialização e reconhecimento do design como uma política pública no Brasil.

Até o momento da elaboração da presente tese, o PBD não foi oficialmente encerrado. Contudo, após os seus 10 primeiros anos, suas ações e articulações foram bastante reduzidas, como pode ser percebido nos relatórios de atividades divulgados publicamente (PBD, 2017).

Entre as iniciativas coordenadas ou apoiadas pelo PBD, esse estudo focou mais especificamente nos programas de suporte em design, apesar de muitas vezes não ser uma categorização que permita o enquadramento de todas as ações realizadas. Além de programas com duração específica, foram identificadas ações de fluxo contínuo que também, mas não exclusivamente, envolviam consultorias em design. Nesses casos praticamente não foram encontrados dados explicitando ações exclusivamente focadas em design, o que dificultou mais ainda a condução da análise dos dados.

Foram também identificados focos e abrangências diversas, seja de abrangência regional como o Programa Criação Paraná, ou ações de abrangência nacional como o Design Export; ações com atendimento setorializado, como embalagens, e também multisetoriais. Outras iniciativas e editais como o Programa via Design

apoiaram a criação de Centros e Núcleos de design, que ao final deveriam desenvolver ações de suporte às empresas e editais para a criação de incubadoras de design.

As ações especificamente de promoção, como as Bienais Brasileiras de Design e ciclos de palestras não foram consideradas, assim como as ações especificamente de educação envolvendo workshops e sensibilizações de empresas e designers. Assim como também a pesquisa não abordou as políticas de ensino em design, sejam de graduação ou pós-graduação.

Após a definição de protocolo de coleta de dados foram identificadas entre as ações desenvolvidas aquelas mais específicas e com afinidade com o suporte em design. Não foi o intuito hierarquizar as ações identificadas, mas foi possível inferir que entre as ações mais relevantes poderia ser inicialmente considerado o Programa Via Design. Esse programa, coordenado pelo SEBRAE entre os anos de 2001 a 2005 apoiou a criação de 15 centros de design e 85 núcleos de inovação e design com forte ênfase no atendimento às micro e pequenas empresas (RAULIK-MURPHY, 2010). Entre eles 27 núcleos foram focados especificamente para artesanato, mas outros setores também foram contemplados como moda, mobiliário, calçados, plásticos, embalagem, joias, cerâmicos, indústria da construção, metal mecânico, agronegócios, além de design gráfico e produto mais genericamente. Apesar da dimensão e abrangência territorial do programa Via Design praticamente não se encontram dados sobre o legado do programa (PATROCÍNIO, 2013), mas é possível constatar que grande maioria desses centros e núcleos teve um curto tempo de funcionamento, fato que fica evidente no Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014). Junto a essa ação surgiram editais específicos para a criação de Incubadoras de Design e também para a formação de redes de Design, mas igualmente com pouca informação disponibilizada sobre.

Algumas iniciativas foram focadas somente em design de embalagens como o as ações desenvolvidas com a Associação Brasileira de Embalagem - ABRE. Houve o programa ABRE e SEBRAE; o Programa Design Embala da APEX-Brasil e ABRE; Programa Inova Embala da APEX-Brasil e Instituto de Embalagens. Vários são programas de fluxo contínuo, porém também não se encontram disponibilizados dados oficiais sobre os resultados dessas iniciativas. Sobre o Programa ABRE e SEBRAE, iniciado em 2007, se apontava a participação de 150 empresas (MESTRINER, 2007).

Iniciativas de suporte mais abrangentes como o Bônus Design do Centro Rio Design, SEBRAE- RJ e Instituto Nacional de Tecnologia – INT, de 2011, também não disponibilizou seus resultados.

Entre as ações melhor documentadas, de abrangência regional, duas ocorreram no Paraná coordenadas pelo Centro Brasil Design – CBD (até 2012 denominado Centro de Design Paraná): uma denominada Programa Fábrica do Agricultor, de 2000 a 2002, focado no pequeno produtor rural. A outra ação foi focada no município de Curitiba, em 2001, o Núcleo de Design do Linhão do Emprego, que apoiou 80 microempresas, quase todas vindas da economia informal (CBD, 2013).

Os números e dados mais relevantes porém são encontrados no Programa Criação Paraná, em suas duas edições, de 2000 a 2002, e de 2003 a 2005. O Programa teve ampla divulgação com publicações e artigos sobre a iniciativa. Foi desenvolvido e coordenado pelo CBD em uma parceria do governo estadual do Paraná, SEBRAE-PR, Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, FIEP-PR e Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR. Foram 82 produtos desenvolvidos, 14 patentes solicitadas e 59 designers contratados. Apesar de o foco ser o estado do Paraná já iniciava o processo de escalonamento com a participação de empresas do Mato Grosso (CBD, 2013).

O programa Paraná Inovador pelo Design, 2012 a 2015, também teve foco no estado do Paraná, coordenado pelo Centro Brasil Design (CBD), financiado com recursos do Fundo Paraná e da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), quando foram desenvolvidos 53 projetos com foco em inovação e design.

Já o Programa Design Export, em suas duas edições: 2013 a 2015, e 2016 a 2018, é o que apresentou maior escalonamento e abrangência. Foi uma iniciativa da APEX-Brasil, coordenado pelo CBD, apoiou projetos especificamente voltados para a exportação. Vários artigos e dados são disponibilizados sobre o programa além de ampla cobertura de mídia, sendo considerado um programa bem sucedido na inserção do design nas empresas (APEX, 2016). Confrontando com os outros projetos de suporte implementados após a criação do PBD, é possível inferir que o Design Export, até 2017, foi o maior programa de apoio ao design no Brasil. Foram 301 empresas apoiadas no desenvolvimento de produtos com foco em inovação e design em todas as

regiões do Brasil, atendendo mais de 24 setores produtivos, com empresas de distintos portes. Após o levantamento dos dados foi possível identificar que justamente as ações de suporte com maior número de empresas atendidas, e com maior transparência dos dados foram ações desenvolvidas pelo Centro Brasil Design, situado em Curitiba. Foram ações regionais como o Núcleo de Design Linhão do Emprego, Programa Fábrica do Agricultor, Programa Criação Paraná - 1ª e 2ª edições, Programa Paraná Inovador pelo Design e, com abrangência nacional, o Programa Design Export - 1ª e 2ª edições.

O fato das iniciativas terem sido coordenadas pelo CBD facilitou a etapa posterior da busca documental em publicações e documentos internos que fizessem referência ao processo de gestão dessas iniciativas de suporte em design. Foram analisados folders, catálogos, relatórios de atividades e relatórios dos programas. Foram listadas as atividades realizadas e sua denominação e como as ações ou etapas foram descritas (QUADRO 1.5). Posteriormente as mesmas foram agrupadas em grandes grupos na coluna da esquerda da tabela 2 onde se identifica o tipo de ação realizada.

QUADRO 1.5 – ETAPAS DA METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA

Documento	Relatório de atividades Abril 1999/2000	Caderno de serviços	Design para Negócios	Relatório de Atividades 2000/2001	relatório Criação Paraná 2002	Relatório Criação Paraná 2005	Certidão de Registro ou Averbação	relatório Design Export
Denominação da metodologia	Metodologia Centro de Design Paraná	Gestão em Parceria	Metodologia Desenvolvimento Assistido	Metodologia Desenvolvimento Assistido	Modelo Glasgow Collection	Desenvolvimento assistido	Metodologia Design na Prática	Metodologia Design na Prática
etapas / data	2000	2000		Jun2002	Ago2002	2005	24out2013	2015
fundamentação teórica	-	-	-	-	-	-	bases metodológicas	bases metodológicas
Identificação de empresas	Visita ao cliente	-	Demandas por design - plano de visitas	-	plano de visitas	plano de visitas	plano de visitas diagnóstico	plano de visitas
formalização	solicitação de parceria	-	-	-	termo de adesão	termo de adesão	termo de adesão	formalização
demanda	-	-	-	-	- trabalhar a partir da demanda	demanda	trabalhar a partir da demanda	demanda
Identificação de prestadores de serviço	banco de dados	-	-	Solicitação de orçamento	cadastro de designers	cadastro Procura por designers	base de dados de designers pré-cadastrados	base de dados de designers pré-cadastrados
conexão	Caderno de orçamento	-	-	Solicitação de orçamento	orçamentos	Identificação de fornecedores	orçamentos	orçamentos conexão
Formalização	Solicitação de contrato	-	-	Modelo de contrato	contrato	contrato	contrato	contrato
Gestão de design	Gestão de design - ferramentas de design	-	-	Ferramentas de gestão	ferramentas de gestão de design	ferramentas de gestão de design	ferramentas de gestão de design	ferramentas de gestão de design
Desenvolvimento assistido	-	-	-	Gestão em Parceria	equipe de gerenciamento - Apoio necessário no momento certo	- Orientação para registros e patentes - organizar time de projetos - CDPR como catalisador das ações	acompanhamento nas empresas prototipagem funil de decisões stage gate	atendimentos presencial atendimento a distância plataforma online cronograma
"degustação"	-	-	Aprender na prática	-	design na prática	Experimentar na prática	experiência prática	aprender fazendo
Rede de empresas com foco em inovação e design	-	-	Movimento pelo design grupo de empresas - troca informações	-	clube – movimento pelo design	Aproximação ágil entre todos os agentes - movimento pelo Design	clube – movimento pelo design	rede de inovação e design
Promoção	palestras		visibilidade	palestras	exposição	exposição	visibilidade	visibilidade
Indicadores	-	-	-	-	documentação do processo	Avaliação de resultados - expectativa das empresa	-	empresas sensibilizadas empresas qualificadas
Cases exemplares	-	-	Cases Especiais	-	cases	cases	-	cases exemplares

Fonte: Fonte: o autor

Fica evidente ao analisar desde o primeiro relatório de atividades do CBD (CBD, 2000) que já existia uma metodologia de gestão dos programas de suporte, inicialmente denominado Metodologia Centro de Design Paraná e posteriormente Design na Prática, com as etapas definidas e representadas graficamente. Em alguns outros documentos como folders e cadernos de serviços existem informações e comentários sobre o processo de gestão, mas sem maior aprofundamento. Nos documentos que descrevem as etapas e atividades que compõem a Metodologia Design na prática identificam-se algumas das principais referências metodológicas utilizadas: a *Soft Systems Methodology* - SSM ou Metodologia dos Sistemas Flexíveis, uma abordagem orientada para ação, na situação a ser resolvida, desenvolvida por

Peter Checkland nos anos sessenta no Reino Unido, na Universidade de Lancaster. As outras referências mais citadas são *Design Thinking* e os conceitos de *User Centered Design* - UCD (CBD, 2013). Também está evidenciado que o protocolo de ação não é estático e vem se desenvolvendo a medida que é escalonado para atender mais empresas em abrangências geográficas maiores e de setores industriais distintos.

O que se percebe no QUADRO 1.5 é que se alternam atividades de gestão de design, atendimento as empresas, com as atividades de gestão do programa. Percebe-se que a metodologia Design na Prática está efetivamente consolidada a partir da condução do Programa Criação Paraná 1ª edição (2000/2002). Nos documentos encontrados há algumas mudanças de denominação de atividades, mas em sua essência é a mesma, ou seja, incluindo o processo que se divide em Micro e Macro; gestão compartilhada entre empresa, designer e consultor CBD (Desenvolvimento Assistido); atendimento às demandas, criação de grupos de empresas; aprender fazendo; apoio na localização e contratação de designers, e a formalização de processos.

A questão que pode ser entendida como o diferencial para a metodologia Design na Prática é a perceptível divisão em um nível “macro”, também denominada “metodologia do programa”; e um nível “micro” que corresponde a gestão de design propriamente dito, com o atendimento individualizado de cada empresa participante, sempre com um consultor do CBD acompanhando o processo, denominado “Desenvolvimento Assistido” (CBD, 2013).

A metodologia construída se divide em ‘macro’ e ‘micro’. A ‘macro’ é aquela aplicada para o gerenciamento de todo o processo, chamada de ‘metodologia do programa’. Prevê ferramentas de gestão, que possibilitam replicar a iniciativa em outras partes do país. A ‘micro’, por sua vez, é a usada no atendimento de cada um dos empresários participantes, chamada de ‘desenvolvimento assistido’. (CBD, 2009. p. 13)

O nível macro corresponde a gestão de todo o processo, que inclui desde as etapas que antecedem o início das ações entendidas como Planejamento, Implementação e Prospecção, até a etapa posterior ao final dos projetos dos produtos, que inclui a Documentação, Identificação dos cases exemplares e a Promoção. O Planejamento é a etapa de “inteligência” que envolve a elaboração da estratégia do programa em colaboração com o demandante, sua adequação e factibilidade ao

território onde será implementada, cronogramas reais, além da identificação de recursos humanos e financeiros disponíveis. A Implementação envolve a articulação dos atores envolvidos, capacitação de consultores e elaboração de plataformas digitais de atendimento à distância. A Prospecção é a etapa de promoção, atração e seleção e formalização das empresas e consultores participantes do programa (CBD, 2017).

O nível micro é a etapa de gestão de design, que pode atuar conforme os diferentes processos (*design models*) adotados por cada estúdio de design. Várias ferramentas são utilizadas conforme a especificidade de cada projeto, em um processo customizado. O diferencial é o acompanhamento do consultor que gerencia a relação entre designer e empresa, que caracteriza a metodologia de design assistido. Como nas ações de suporte analisadas existiram recursos financeiros para apoio na contratação dos designers, foi possível prever pagamentos em portais de saída (*gates*) condicionados ao cumprimento de cada fase; o que de certa forma ajudou no processo de gestão e no cumprimento obrigatório das fases essenciais para garantir qualidade ao projeto de design (CBD, 2013).

Não está explicitado nos processos, mas evidenciado, que parte da eficácia do Desenvolvimento Assistido está na participação dos consultores que fazem a ponte entre os designers, o empresário e os gestores do programa. Com a presença do consultor existe a gestão do tempo, das etapas, resolução de crises, foco no resultado, além da documentação de todo processo. A metodologia Design na Prática vem se desenvolvendo desde 1999, o que implica que esse conhecimento, essa experiência de cada consultor em diferentes empresas e setores produtivos, trabalhando com designers que também tem diferentes procedimentos metodológicos, vem sendo repassada a instituição. O modelo de gestão e conversão desse conhecimento, em especial o conhecimento tácito, apesar de ser uma das peças chave da metodologia não tem nenhuma menção na explicitação dos procedimentos dentro dos conceitos mais aceitos de gestão do conhecimento nas empresas, com as etapas de internalização, socialização, externalização e combinação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Diferentemente dos programas de atendimento contínuo, nos programas analisados houve uma quantidade pré-definida de empresas a serem atendidas, com claro direcionamento para o foco na qualidade de resultados mais do que em

quantidade de empresas atendidas, daí a relevância da criação de cases exemplares, que servem para a promoção do design e como sensibilização para a participação de mais empresas no processo de suporte em design; assim o ciclo se retroalimenta até um próximo edital (CBD, 2017).

O Programa Design Export representou a consolidação do Design na Prática, apresentou um escalonamento inédito ao atender 301 projetos em todas as regiões do Brasil, com empresas de 24 setores industriais, envolvendo mais de 124 escritórios de design previamente cadastrados e selecionados por especialização. Percebeu-se nesse momento uma maior normatização das nomenclaturas e definição das etapas. A estrutura do DEX é apresentada nas suas 5 macro etapas: planejamento, implantação, prospecção, suporte e promoção. A etapa de Promoção vai, entretanto ser realizada no decorrer de todo o processo e não somente no final, através de palestras, visitas a empresas e associações, além de participação em eventos de promoção e consultoria. Os cases exemplares, resultados do DEX, são amplamente divulgados para sensibilização e atração de novas empresas para o programa. Essa promoção busca a continuidade e o interesse de novas empresas em aderir ao programa em suas novas edições.

Apesar de haver relatos nos documentos analisados desde 1999 sobre o processo de gestão de programas a sua oficialização como processo, no entanto, ocorre somente no dia 24 de outubro de 2013, quando é realizado a Certidão de Registro ou Averbação da metodologia Design na Prática junto ao escritório de Direitos autorais da fundação Biblioteca Nacional (nº Registro: 619.883; livro: 1.189; folha: 288), com documento anexo contendo 39 páginas de explicitação da metodologia. Paralelamente a essa oficialização de registro da metodologia estava acontecendo o Programa Design Export (2013/2015); com esses procedimentos já explicitados.

As estratégias de suporte são entendidas como de maior impacto e maior efetividade para o uso do design nas empresas. No Brasil, desde a criação do Programa Brasileiro de Design, houve um aumento nesse tipo de estratégia, mais focado em design para negócios, porém muito pouco se aprendeu com as diversas experiências realizadas principalmente no que se refere ao processo de implementação dessas ações, suas barreiras, desafios e recomendações.

Esse estudo explicitou a compreensão de que, além do processo de gestão de design nas empresas também existe um processo de gestão da estratégia para inserção dessa gestão de design nas empresas. Esse processo tem uma abordagem distinta quando conduzido por designers ou quando formatado somente por formuladores de políticas (*policy makers*) não designers. Nas ações do CBD as soluções apresentadas para o problema “planejar e gerenciar um programa de suporte em design” são específicas da abordagem de design para um projeto a ser executado em qualquer área, explicitando a visão sistêmica e de planejamento do design para com o problema a ser resolvido. Corroborando assim com a visão de que as políticas públicas podem ser um novo campo de pesquisa e de atuação para a comunidade do design (JOHNSON e COOK, 2013).

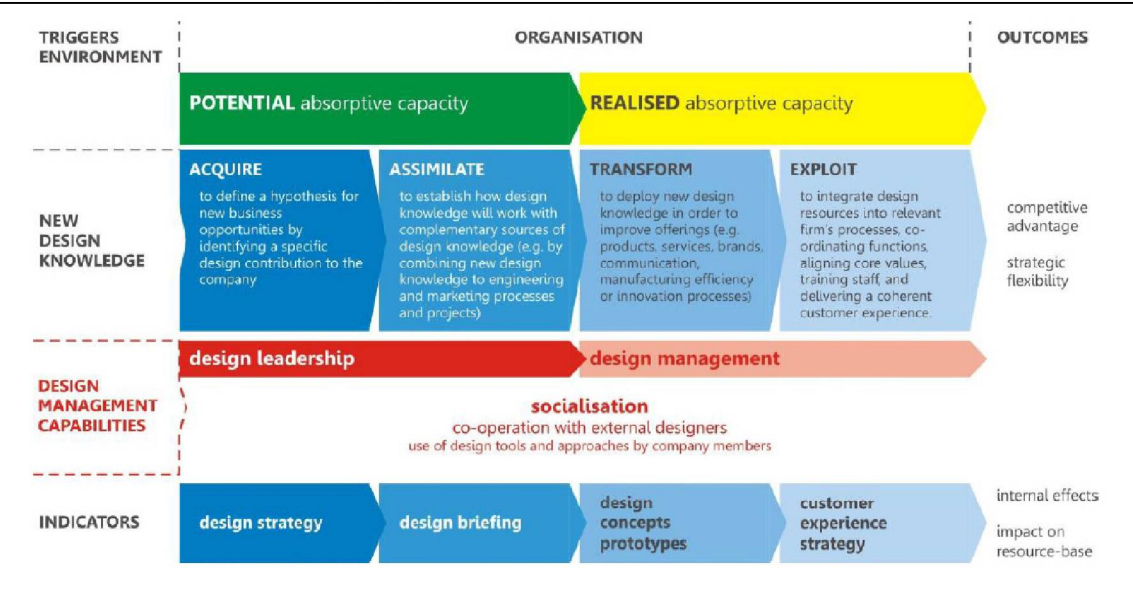
O modelo Design na Prática, desenvolvido pelo CBD esclarece vários pontos sobre esse processo ao documentar e apresentar com mais transparência os procedimentos utilizados. Também é meritória a forma como o processo foi aberto; seja através do registro na Biblioteca Nacional, em documentos publicados e palestras proferidas sobre o tema.

Porém, como nem todo o processo é composto somente de conhecimento explícito abre-se como oportunidade para estudos futuros a identificação e melhor compreensão sobre o processo de transferência de conhecimento tácito dessa abordagem apresentada. O modelo adotado pelo CBD na condução das ações é flexível e muito baseado na *expertise* e na experiência dos seus agentes e consultores, fato esse que aparece tanto no nível macro quanto micro. Pelo processo de desenvolvimento da metodologia design na Prática foi evidenciado que, apesar de não ter sido encontrada nenhuma referência, existe um modelo eficaz de gestão de conhecimento que garante que o conhecimento organizacional gerado pelos seus membros permaneça como um ativo intelectual da rede de conhecimento da organização. Logo, corroborando com Nonaka e Takeuchi (1997), o CBD consegue fazer tanto a transferência do conhecimento explícito, codificado, como também do conhecimento tácito, pessoal e de difícil comunicação, garantindo o compartilhamento dessas vivências e observações pessoais e a absorção por seus membros.

Cabe aqui uma consideração e um paralelo sobre o modelo de Acklin (2013). Um dos objetivos do Design na Prática é a internalização dos conhecimentos de gestão

de design na estrutura empresarial; apesar de apontar isso de forma intuitiva, não oferece explicitamente um modelo para mensurar essa capacidade de absorção das empresas. A estrutura (*framework*) denominado Modelo de Absorção da Gestão de Design (*Design management Absortion Model*) proposto por Acklin propõe uma categorização desses níveis de absorção, de conhecimentos adquiridos e oferece algumas possibilidades de indicadores que traduzem, de certa forma, o que é proposto pelo Design na Prática (FIG. 1.14).

FIG 1.14 – MODELO DE ABSORÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN



Fonte: (ACKLIN, 2013)

Por exemplo, a propostas de indicadores correspondem às ações propostas pelo CBD. Inicialmente as empresas apresentam “Potencial” de capacidade de absorção, participando de palestras, informando o interesse em participar do DEX; recebendo consultores; formalizando a participação e aceitando o apontamento de oportunidades para elaboração do briefing.

Posteriormente a “Realização” quando são desenvolvidos os projetos, conceitos e protótipos até o momento de ser capaz de testar o produto junto ao mercado. Impactando diretamente na estrutura e percepção da empresa para o Design.

2.4. Considerações sobre o capítulo

A presente seção descreveu os conceitos fundamentais da tese e apresentou um diálogo crítico com o conhecimento disponível sobre as políticas públicas de design. Embora o escopo da fundamentação teórica tenha sido inicialmente apresentado de modo abrangente sobre políticas públicas de design, as subseções posteriores e seus respectivos tópicos apresentaram descrições detalhadas sobre as ações concretas ocorridas no Brasil e que se mostraram relevantes ao objeto do presente estudo.

Nesse sentido, e considerando o que impacta de modo mais direto à construção desta tese, destacou-se o corpo de conhecimento oportunizado pelo programa Design Export em sua 1ª edição. Apresenta como estratégia de condução do programa a metodologia Design na Prática, que, com a participação de um facilitador externo em todo processo de gestão de design promove uma experiência tutorada de sensibilização e qualificação para a inserção e gestão do design nas empresas. Apesar de apresentar resultados positivos quando de sua utilização não está explicitado o modo como é conduzido, oportunizando um olhar mais aprofundado que permita sua melhor compreensão e replicação. O modelo de absorção do processo de gestão de pelas empresas apresentada por Acklin (2013) oferece uma estrutura básica que sugere a possibilidade de adaptação para a abordagem Design na Prática; assim como o processo de conversão de socialização de conhecimentos proposto por Nonaka (1997).

As ações de promoção de design como as Bienais de Design apresentaram grande presença de público, porém, assim como nas demais ações de promoção pouca informação foi encontrada sobre sua condução e métricas de avaliação de resultados. Isso vem a sugerir que esse é um dos pontos chave a ser considerado, a pré-definição dos indicadores e métricas para avaliar essas ações; sejam através de dados referentes aos resultados de curto e médio prazo, ou de evidências que apontem para a concretização de ações de longo prazo. As ações de suporte em design apresentam como referencial de eficiência dados quantitativos e quanto a sua eficácia dados qualitativos, destacando-se como uma das referências a ser abordada no modelo.

O constructo, ou o conceito teórico não observável diretamente ao se analisar as ações e confrontar as teorias, são inicialmente as etapas intermediárias

entre as ações e resultados esperados. Que pelo modelo pode ser construído colaborativamente permitindo antever dificuldades ou mesmo alterar os procedimentos durante a execução de uma ação.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A presente seção apresenta o método da pesquisa em suas versões geral e pormenorizada. A FIG. 2 ilustra o panorama geral do método bem como suas partes constituintes, que são descritas textualmente a seguir.

FIG. 2 - MÉTODO DE PESQUISA

Fonte: o autor

3.1. Abordagem baseada na Teoria Fundamentada nos dados

Dada à complexidade da temática que envolve as políticas públicas, e em especial as políticas públicas de design a opção de pesquisa foi pela Teoria

Fundamentada nos dados. Através da análise bibliográfica acerca das políticas de design além da experiência e vivência pessoal do pesquisador.

A pesquisa utiliza como referencial metodológico a *Grounded Theory* - GT, ou Teoria de Base, proposta originalmente por Glaser e Strauss (1967) e que busca legitimar a descoberta indutiva de teorias a partir dos dados analisados sistematicamente; a GT se apresenta como opção para essa investigação justamente pela carência de dados e poucas pesquisas existentes sobre a temática da promoção do design no Brasil, por ser um método de pesquisa estruturado que propõe um equilíbrio entre o aprendizado obtido na coleta e análise dos dados com as teorias existentes, sendo flexível e permitindo que muitas de suas fases sejam sobrepostas ou simultâneas.

Como aponta Dick (2002 *apud* PETRINI e POZZEBON, 2009) a etapa da coleta de dados (*data collection*) pode incluir diferentes formas como entrevistas e observações de campo; enquanto a análise e constante comparação (*constant comparison*) dos dados, apoiados em procedimentos de codificação (*coding*) e de amostras teóricas (*theoretical sampling*) permitem a interpretação, sendo a geração da teoria emergente, descoberta a partir dos dados (TAROZZI, 2012). Isso fica evidenciado na FIG. 2.1 que ilustra a abordagem da GT na pesquisa.

FIGURA 2.1 - GT - PROCESSO DE CODIFICAÇÃO



fonte: autor a partir de Charmaz, 2007; Tarozzi, 2011

O autor entende, porém que a opção por um método de pesquisa mais indutivo não deve sacrificar o rigor metodológico como acontece nas abordagens quantitativas

3.2. Representação Gráfica de Síntese - RGS

Para a fase de pesquisa optou como procedimento de representações gráficas, nessa tese utilizando-se Representação Gráfica de Síntese – RGS (PADOVANI e HEEMANN, 2016), como artefatos cognitivos para discussão e revisão de conteúdos objetivando a complementação da informação escrita (PADOVANI, 2012; PADOVANI e HEEMANN, 2016). A opção pelo uso de diagramas para facilitar a compreensão de temas complexos vem de acordo com a Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*) desde sua criação (TAROZZI, 2011; BUCKLE e WARING, 2013).

Após a leitura das teses referenciais de doutorado sobre o tema procurou-se identificar os pontos principais abordados como, por exemplo, a abordagem histórica, análise de estratégias, atores envolvidos e as áreas de atuação dos atores não governamentais; a visualização através de RGS permitiu posicionar lacunas e identificar a área de pesquisa pretendida nessa tese. Com o refinamento das RGS's procurou-se hierarquizar e identificar os focos das pesquisas existentes, de autores e instituições, escalas envolvidas e o posicionamento da pesquisa do autor. As representações gráficas, nessa etapa da pesquisa, não pretendem ser a apresentação de dados, mas, corroborando com Tarozzi (2011) quando da discussão acerca da Teoria Fundamentada nos Dados, que aponta os diagramas como instrumento indiscutível de análise e formulação da teoria:

Um diagrama (...) resume em maneira sensata a complexidade e a densidade de uma teoria, não a expõe detalhadamente, mas o fato mesmo de construí-la ajuda a elaborar conceitos e nexos. Não esqueçamos que se trata de um instrumento de análise, não de uma forma de apresentação dos dados. (TAROZZI, 2011, p. 160).

A criação e construção de diferentes tipos de diagramas e abstrações gráficas podem ser utilizadas em estágios distintos do processo de pesquisa, instigando e criando condições para analisar e relacionar códigos teóricos e apoiar tanto na análise

quanto na formulação de teorias (Buckle e Waring, 2013). Ainda corroborando com esses autores na discussão sobre o uso dos diagramas na Teoria Fundamentada nos Dados, nas visões de Strauss, Corbin e Glaser, muito dos diagramas utilizados funcionam mais como uma ferramenta analítica do próprio pesquisador do que como elemento de apresentação; levando em conta as recomendações de Glaser (GLASER, 1998 apud Buckle e Waring, 2013) sobre os cuidados com a criação e o uso excessivo de diagramas durante o processo de pesquisa.

Várias RGSs foram desenvolvidas nessa pesquisa, desde ilustrar o processo de identificação das áreas de pesquisa a serem abordadas até o seu refinamento. Após a revisão bibliográfica identificou-se lacunas de pesquisa e oportunidades de alinhamento com a proposta dessa pesquisa, autores chave e centros de pesquisa que desenvolvem pesquisas similares.

3.3. Estudo de Caso

A pesquisa engloba um estudo de caso do tipo descritivo (YIN, 2005), baseando-se em diferentes fontes de dados, evidências e na proposição teórica apresentada previamente na Seção 2. Ou seja, embora utilizada para a obtenção de dados, na presente pesquisa o estudo de caso é um procedimento técnico que excede a mera coleta de dados. A estratégia de análise adotada é a triangulação, já que essa única técnica viabiliza a combinação de dados quantitativos e qualitativos, que são complementares.

3.4. Teoria da Mudança (*Theory of Change*)

Um dos paradigmas das políticas públicas é a capacidade dos governos em desenvolver sistemas que permitam avaliar suas ações e, em especial na formulação, monitoramento, avaliação e adequação de políticas baseadas em evidências (UNICEF, 2010). As políticas sociais tendem a ter maior dificuldade em se monitorar resultados e impactos, uma vez que o tempo para a concretização dos objetivos esperados de um projeto pode ser diferente do tempo de sua execução e podendo depender de outras condições sobre as quais o projeto tem controle limitado ou nenhum. Nesse contexto, o escritório de Avaliação das Nações Unidas propõe a Teoria da Mudança (*Theory of Change* - ToC) como uma possível abordagem a ser utilizada nesses casos, já que

permite avaliar conexões e resultados, intermediários e parciais, que apontam a probabilidade de que essas intervenções encaminhem ao impacto desejado. Isso porque, como aponta o escritório de avaliação das Nações Unidas (UN, 2017), muitas vezes o impacto final desejado pode levar mais tempo do que a vida útil de um projeto, além de estar sujeito a vários fatores externos sobre os quais se tem pouco ou nenhum controle.

A ToC pode ser entendida como a articulação entre as opiniões e hipótese que guiam uma estratégia que acredita-se serem críticas para produzir mudanças e melhorias. Representam hipóteses sobre o que é necessário para uma população-alvo e quais estratégias permitirão que elas atendam a essas necessidades. Estabelece um contexto para considerar a conexão entre os objetivos de um programa, as estratégias e os resultados reais, ao mesmo tempo em que explicitam os vínculos com o público alvo, as estratégias ou atividades que estão sendo implementadas e os resultados desejados (INSP, 2005). É um método para visibilizar os caminhos (processo de mudança) necessários para realização de um determinado objetivo, uma mudança real, no longo prazo. Os elementos são representados em conexões, a cadeia causal, com as necessidades e objetivos, os insumos, os produtos e resultados intermediários e os impactos (desejados, esperados e não esperados). Isso facilita a compreensão de todo o processo e a definição da hipótese a ser verificada (INSP, 2005) estabelecendo um contexto para articular e conectar a missão com as estratégias, e os resultados reais de uma ação.

A ToC não é uma abordagem nova, embora possa parecer, sua evolução atual baseia-se em correntes de desenvolvimento e práticas de programas sociais que envolvem avaliação e ação social informada (VOGEL, 2012). Seu desenvolvimento teórico tem origem em pesquisas desenvolvidas no campo da avaliação na década de 1950, em especial com o “Modelo de Avaliação de Quatro Níveis de Aprendizagem” de Kirkpatrick que posteriormente teve incorporada estruturas de quadros lógicos que permitiriam o estabelecimento e articulações entre os componentes dos programas identificados normalmente como entradas, atividades, produtos e resultados (CENTER, 2018). O termo “*Theory of Change*” foi popularizado na década de 1990 por Carol Weiss para melhor descrever como essas hipóteses, através das conexões entre as atividades apontavam para os objetivos de longo prazo (STEIN e VALTERS, 2012); e

fortemente influenciada por diretrizes práticas desenvolvidas pela empresa social ActKnowledge junto com o Instituto Aspen, com a aplicação da teoria em práticas de avaliação de iniciativas comunitárias complexas (VOGEL, 2012); fazendo com que a utilização da ToC, no planejamento e avaliações, aumentasse a partir dessas publicações entre as agências governamentais, instituições filantrópicas e pelo terceiro setor.

Os programas que propunham mudanças sociais apresentavam os maiores desafios e complexidade para sua avaliação e foram os que inicialmente incorporaram essa teoria de avaliação, seja em países desenvolvidos ou em desenvolvimento (CENTER, 2018); porém cada vez mais áreas de atuação vêm adotando a ToC, em distintas áreas de conhecimento, e em sistemas cada vez mais complexos. Dessa maneira a ToC atualmente não é mais percebida como linear, mas inserida em sistemas complexos, com distintos ciclos e constante retroalimentação (*feedback*) do sistema. O aumento do uso dessa abordagem propiciou a criação de instituições especializadas assim como de empresas de consultoria que passaram a desenvolver e disponibilizar guias, ferramentas e softwares, genéricos (*standard*) ou específicos (*taylor made*), para auxiliar na sua implementação (CENTER, 2018). Instituições como o Center for Theory of Change (2018) propõe definição mais simples e objetiva indo diretamente aos pontos centrais: uma descrição geral de COMO e POR QUE uma mudança deva acontecer em um determinado contexto; identificar as LACUNAS e assim definindo AÇÕES a serem realizadas para alcançar os objetivos desejados. Assim entende-se que a ToC é uma descrição ilustrativa de como e porquê uma mudança deva ocorrer em um determinado contexto; preenchendo lacunas (*gap*) entre a ação que busca uma mudança e como isso determina que os objetivos sejam alcançados (CHANGE, 2018).

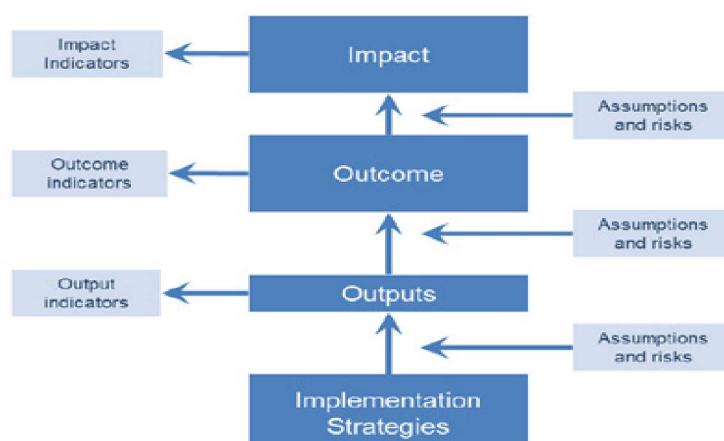
A ToC é um método e uma abordagem a ser utilizada tanto para o desenvolvimento, monitoramento ou avaliações intermediárias de projetos (EVALUATION OFFICE UN, 2017); procura descrever e explicar ligações causais de uma intervenção, identificar os atores envolvidos (*stakeholders*) assim como seus resultados de curto, intermediário ou de longo prazo em um fluxo cronológico (*chronological flow*) em um processo narrativo onde cada passo é acompanhado por diagramas. Essas possibilidades de abordagem fazem com que seja utilizado tanto por

legisladores (*policy makers*), avaliadores e gestores de programas complexos (MANSON e BARNES, 2007). Existe, porém flexibilidade e variações em sua utilização, já que o método não determina com quais outros métodos, ou por quem, serão realizadas as articulações, fazendo com que apresente abordagens diferentes quando utilizada em avaliações de políticas de escalas nacionais por governos ou em iniciativas que envolvem apenas atores locais (MANSON e BARNES, 2007). Assim, com a expansão dos conceitos, pode-se entender a ToC como um discurso, uma ferramenta ou uma abordagem (VALTERS, 2015).

Apesar dessas distinções em sua utilização a mesma possui como benefício um eixo central que é o desenvolvimento de um modelo lógico de organização dos componentes de um projeto, onde se articulam recursos, atividades, atores e resultados de curto e longo prazo; esclarecendo e comunicando como funciona a iniciativa para grupos de avaliadores ou legisladores (WESTHUIZEN e ABRAHAMS, 2002). A sua utilização é apropriada para avaliação de impactos e particularmente útil quando se pretende aprender com a condução dessas avaliações, entender como funcionou (ou pretendeu funcionar) essa intervenção para poder aplicar as lições aprendidas em outras iniciativas similares (WESTHUIZEN e ABRAHAMS, 2002; ROGERS, 2014).

De maneira esquemática Patricia Rogers (2014) do escritório de pesquisa da UNICEF apresenta uma representação da ToC onde os elementos principais são: as estratégias de implementação com as hipóteses e riscos assumidos até atingir os resultados (*outputs*) e efeitos (*outcomes*) intermediários; identificando os indicadores a serem utilizados até os impactos finais desejados (FIG. 2.3).

FIG. 2.3 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA TEORIA DA MUDANÇA



 Fonte: (ROGERS, 2014)

Apesar de ser uma representação esquemática a autora consegue apresentar os elementos chave da ToC e, assim sendo, não se diferencia substancialmente de outras representações mais completas e complexas (VOGUEL, 2012; TAPLIN et al 2013; DAVIES, 2018; CHANGING LIFES, 2018). Os pontos chave (*key points*) identificados são: a identificação das estratégias do programa; os resultados intermediários e os efeitos intermediários com a identificação das hipóteses e riscos iniciais; e o impacto final (objetivo esperado); sempre com a identificação dos indicadores de resultados utilizados. Porém, como alerta Rogers (2014), uma avaliação eficiente com a utilização da ToC deve buscar ser plausível, factível e passível de ser aferido, com os protocolos de coleta e análise dos dados, assim como a interpretação e comunicação desses resultados.

Para a sua elaboração a ToC deve estar relacionada a alguns postulados básicos e suas conexões, ou seja, como se concatenam e se vinculam (VALTERS, 2015; UNDG, 2018; MANSON e BARNES, 2007), entendidos como:

- Identificação dos Atores envolvidos no processo de execução do programa e dos impactados pela intervenção.
- Identificação dos Objetivos ou Missão Principal (*core roles*)
- Identificação dos Gargalos ou fatores que podem afetar a *performance*
- Impactos Esperados

Postulados esses entendidos dentro de uma visão macro do processo, como princípio chave, apresentados por Stein e Valters (2012) que são: o Foco no Processo; Priorizar o Aprendizado; ser conduzido ou liderado localmente e ser entendido como um compasso, uma trilha e não um trilho ou um mapa.

O Foco no Processo indica a identificação dos elementos do processo, entender um projeto não como um sistema fechado e controlável, mas os vínculos entre as atividades e resultados, produzindo um documento onde as evidências se conectam com as estratégias do programa. À medida que os projetos se desdobram mais informações se evidenciam, aponta Craig Valters (2015), tornando dinâmico o processo de descobrir e avaliar criticamente os pressupostos identificados na análise inicial. Estratégias podem ser adotadas para auxiliar na identificação e foco no processo como a participação dos atores-chave envolvidos na coprodução do documento, na utilização de registros ou anotações regulares no contexto local, em diários, descrevendo os problemas enfrentados e prováveis caminhos futuros como uma maneira de registrar o processo de aprendizagem e ajustes (VALTERS, 2015). A ToC não deve ser entendida como um processo estático, mas como um processo de reflexão em curso, explorando como as mudanças ocorrem e o que significam em contextos particulares para determinados grupos, como aponta Valters:

Uma teoria da mudança é um processo contínuo de reflexão para explorar a mudança e como ela acontece - e o que isso significa para o papel que desempenhamos em um contexto, setor e/ou grupo de pessoas específico. (VALTERS, 2015. p. 5)

Como uma ferramenta a ToC permite e encoraja um processo de aprendizado ao apresentar uma narrativa articulada de todo o processo, desde sua estratégia, implementação, resultados e avaliação apontam Stein e Valters (2012). Os autores indicam que o processo de aprendizado é estratégico e crítico para os processos de transformações, mas sendo útil antes observar as perguntas: aprender para que? Aprender para quem? Que tipo de aprendizado? Também não deve se esperar que esse seja um processo “de cima para baixo” (*top-down*); Stein e Valters (2012) apontam os riscos de teorias desenvolvidas por pequenos grupos que não procura entender o contexto e nem ouvir os atores locais sob o risco de sua não aceitação pelo público alvo, ou a solução de problemas que necessariamente não são os prioritários

para resolver uma determinada questão em foco. A participação do público alvo local na elaboração das ações é comumente identificada como um dos fatores de sucesso dos programas, por exemplo, através de workshops com os atores locais.

Dentre as ferramentas disponibilizadas para se utilizar de forma prática os conceitos da ToC encontra-se a publicação DIY - *Development Impact and You*, uma iniciativa do NESTA com compartilhamento sem custos através do *Creative Commons* (DIY, 2018).

3.5. Pesquisa documental

Para a compreensão dos mecanismos e resultados do objeto de estudo (os programas de promoção de design) foi selecionada a abordagem de pesquisa documental, que apresenta como maior atributo a possibilidade de acessar informações contidas em fontes primárias que ainda não passaram por um processo de análise científica, conforme apontam as autoras Marconi e Lakatos (2011, p. 43-44). Os documentos (relatórios, contratos, ofícios, entre outros) acessados fazem parte do acervo interno da instituição coordenadora das duas edições iniciais do Programa Design Export. A pesquisa segue uma etapa inicial de pré-análise dos materiais reunidos com a classificação e seleção dos documentos analisados. Na presente investigação a pesquisa documental complementa o procedimento de revisão bibliográfica.

3.6. Entrevistas

As entrevistas seguem duas abordagens: a) entrevistas contextuais, que combinam entrevistas não estruturadas com observações no local da atividade, buscando compreender as necessidades e realidade dos usuários, baseando-se em uma amostra representativa e selecionada e b) entrevistas individuais, que são presenciais junto a informantes-chave do processo identificados como tal pelos demais participantes do processo. Optou-se por entrevistas do tipo despadronizadas (não estruturadas) onde os formulários utilizam questões abertas e o pesquisador tem liberdade de repetir, refazer, direcionar e formular novas questões durante a condução da entrevista, observando de forma mais abrangente uma determinada questão (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A realização de entrevistas presenciais despadronizadas levou em consideração o risco dessas tornarem-se muito longas, podendo sofrer influência do entrevistador (seja por sua presença ou opiniões pessoais), além do risco da interpretação dessas respostas abertas pelo pesquisador (GIL, 1999). Portanto contam com a concordância por escrito dos entrevistados.

Esse procedimento permite mais facilmente identificar discordâncias, é apropriada para amostras pequenas, permite esclarecer dúvidas ao entrevistado a respeito da finalidade da pesquisa. Dessa maneira, o procedimento tende a gerar maior quantidade de dados e que geralmente não estão disponíveis nas fontes documentais.

3.7. Observação Participante

Nessa pesquisa optou-se pela observação participante do pesquisador em algumas etapas do processo. A participação do observador é do tipo natural, onde o mesmo pertence ao grupo investigado, podendo ser definido como um processo de imersão e assim reduzindo a distância entre o observador e os observados (MARCONI e LAKATOS, 1996).

4. RESULTADOS DA EXECUÇÃO DO MÉTODO

A seguir nesse capítulo são descritos os resultados da execução do método com a descrição do estudo de caso e suas conclusões, a execução do modelo como resultados da aplicação do método e sua validação.

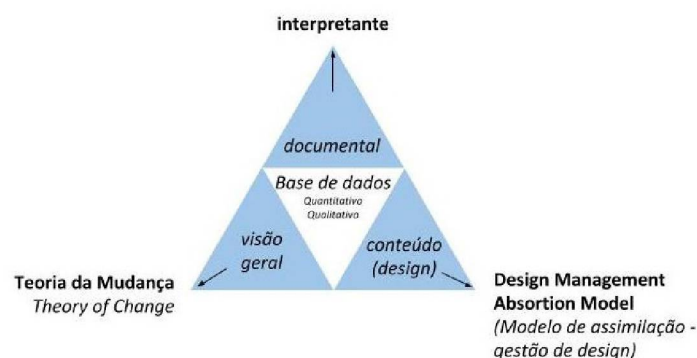
4.1. Estudo de Caso - Programa Design Export – 1ª edição (2013/2015)

A definição do Programa Design Export para estudo de caso segue o que preconiza Yin (2005) ao apontar para a relevância do evento que o torna significativo para a pesquisa, tendo sido identificado como o mais relevante programa de suporte em design realizado no Brasil após a criação do PBD, além dessa abordagem permitir a identificação de nuances e peculiaridades não perceptíveis somente na visualização dos dados estatísticos.

Houve o prévio consentimento e interesse do CBD, coordenador do evento, na realização da pesquisa e identificado no cronograma de atividades o tempo necessário para a coleta e tratamento dos dados. O protocolo de estudo identificou como condição prévia o fato de ser um evento que já havia sido planejado, executado e divulgado seu resultado final; foram definidos como limites os resultados oficiais da edição (2013 a 2015), disponíveis em relatórios (CBD, 2015) que permitiram a análise documental, além da coleta de evidências em entrevistas abertas buscando recuperar e articular questões e opiniões, realizadas com os gestores e coordenadores do DEX.

Os dados obtidos foram triangulados com o que preconiza a teoria da Mudança e também o modelo de assimilação de gestão de design conforme FIG. 3.1 tendo o pesquisador como o interpretante.

FIG 3.1 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS



Fonte: o autor

É preciso situar a criação do Programa Design Export dentro de um ambiente econômico favorável no Brasil, em um crescimento consistente durante 20 anos consecutivos, de 1995 a 2015, com aumento das reservas internacionais e do Produto Interno Bruto, PIB. No período Fernando Henrique Cardoso (1995/2003) com a média de crescimento do PIB em 2,5% ao ano e em especial no período do ano de 2005 a 2015 durante os governos Lula (2003/2011) e no primeiro mandato de Dilma Rousseff (2011/2014) com média de crescimento em 4,1% ao ano (BANCO MUNDIAL, 2018).

O programa DEX foi uma proposta da APEX-Brasil com o objetivo principal de aumentar a internacionalização e competitividade de 70 empresas brasileiras, participantes dos projetos APEX-Brasil, utilizando o design como ferramenta para a inserção da inovação em novos produtos e serviços. Também servindo para fortalecer a Marca Brasil com a difusão de produtos de maior valor agregado com a utilização do design (FONSECA, PEREIRA E HEEMANN, 2018).

Também teve como objetivos secundários:

- a) Proporcionar a conscientização das empresas quanto à importância do design como agregador de valor dos produtos e dos serviços brasileiros;
- b) Incentivar o uso do design para a inovação por meio de consultoria;
- c) Reduzir os custos de produção;
- d) Promover o aumento do valor agregado do produto ou serviço;

e) Promover o aumento das exportações com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços direcionados aos mercados-alvo da empresa, além de ganho de novos mercados por meio de iniciativas da Apex-Brasil.

Desde a sua concepção contou com a parceria do CBD pela sua expertise e experiência na gestão de programas similares (LOBO, 2017). Focado inicialmente para participantes de projetos da APEX-Brasil e empresas vinculadas aos projetos setoriais da agência, teve como diferencial o esforço para alcançar uma maior abrangência seja geográfica, por setor produtivo e porte das empresas. Buscou o desenvolvimento real de projetos de design com foco na inovação e voltados à exportação; em especial nas indústrias do setor produtivo intensivas de mão de obra, preferencialmente pequenas e médias empresas das regiões sul e sudeste (1ª etapa). Nas palavras do Gestor Marco Lobo (2017) isso representava um avanço em relação a outros programas por não apenas discutir teoricamente o uso do design para aumentar a competitividade, mas sim materializar esses conceitos em soluções inovadoras para o mercado.

Aprovado para execução e com início em 2013 teve o CBD como instituição executora e a APEX-Brasil como mantenedora com investimento de R\$ 3.500.000,00¹¹ para o período inicial de dois anos de projeto, de 2013 a 2014. Porém, o período total do DEX foi de 2013 a 2016; com um período inicial previsto de 2013 a 2014 para 70 empresas atendidas e aditivo posterior para o período de 2014 a 2016, que buscou aumentar o atendimento de mais 30 empresas da região nordeste, em especial no Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas (LOBO, 2017). Foi possível identificar com mais clareza essa questão ao analisar o que apresenta Marco Aurélio Lobo (LOBO, 2017), gestor do DEX nesses dois períodos em sua dissertação de mestrado realizada na UNB com orientação de Itiro Lida.

Fica evidenciado que houve o planejamento prévio das ações desenvolvidas em todo o decorrer do programa, ou intervenções, como denominado pela ToC, demonstrados visualmente no relatório com infografias (*visual planning*) e descrição dos procedimentos. Foi apresentado inicialmente o cronograma macro, e dentro do período delimitado contratualmente para execução do programa de abril de 2013 a novembro de 2014 (ainda na 1ª etapa não considerada a prorrogação posterior até

¹¹ valor aproximado de US\$ 1.496.000 em 2013

2016), compreendido em cinco etapas a serem cumpridas com as saídas entendidas como indicadores das ações:

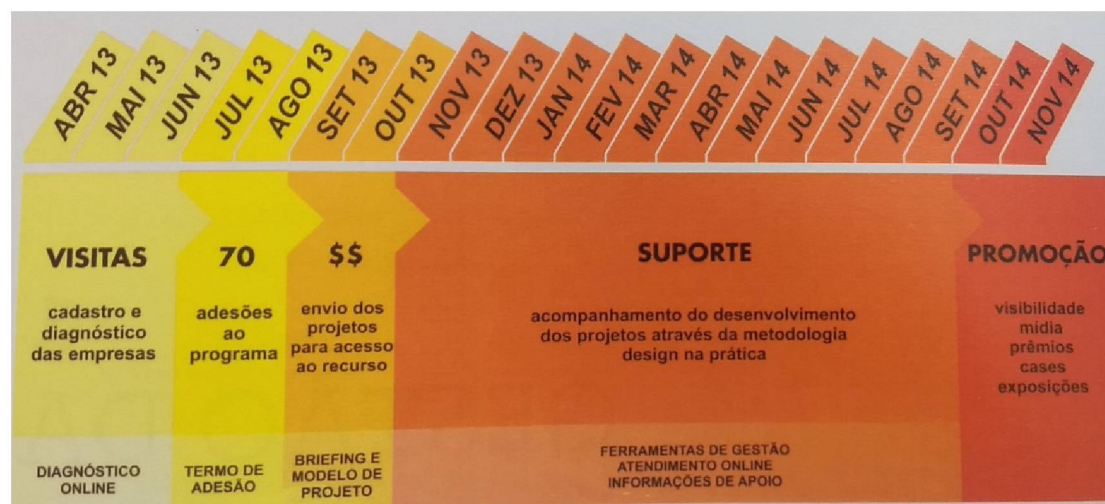
- | | |
|--|---|
| 1. VISITAS E DIAGNÓSTICO; | - adesão ao Programa, Diagnóstico |
| 2. ADESÕES AO PROGRAMA (70) | - Termo de Adesão |
| 3. ACESSO AOS RECURSOS | - <i>Briefing</i> , modelo de projeto |
| 4. SUPORTE – desenvolvimento de projetos | - ferramentas de gestão |
| | - atendimento <i>on-line</i> |
| | - acompanhamento |
| 5. PROMOÇÃO | - mídia, <i>cases</i> , prêmios, exposições |

O cronograma, por ser linear, apresenta como sendo destinados inicialmente sete meses (abr 2013 a out 2013) para visitas, identificação das empresas e formalização do processo e posteriormente onze meses para o desenvolvimento da nova solução em design. Isso porem não ocorreu exatamente dessa maneira, mas significou que dentro desse período inicial de formalização ocorreram as entradas (a qualquer momento) e até o final do prazo de Suporte a finalização dos projetos. Logo o processo não foi tão linear quanto representado, ocorrendo entradas em momentos distintos e prazos de execução também distintos, conforme a complexidade do projeto, expertise do designer ou da existência de equipes estruturadas para o desenvolvimento de novos produtos dentro das empresas.

Algumas empresas responderam mais rapidamente as questões burocráticas e desenvolveram seus produtos antes do final do programa, como pode ser percebido nas datas dos *cases* que foram sendo apresentados no decorrer do programa. Outras empresas, que estavam tendo sua primeira aproximação com profissionais de design levaram mais tempo para assimilar a abordagem e o processo de gestão de design dentro de suas estruturas.

Na prorrogação dos prazos para 2016 (não apresentado no cronograma esquemático inicial) apenas houve uma repetição das ações dentro das mesmas etapas e saídas. A maior diferenciação foi o fato de abranger mais especificamente empresas da região nordeste do Brasil (FIG. 3.2).

FIGURA 3.2 – PLANEJAMENTO – CRONOGRAMA MACRO

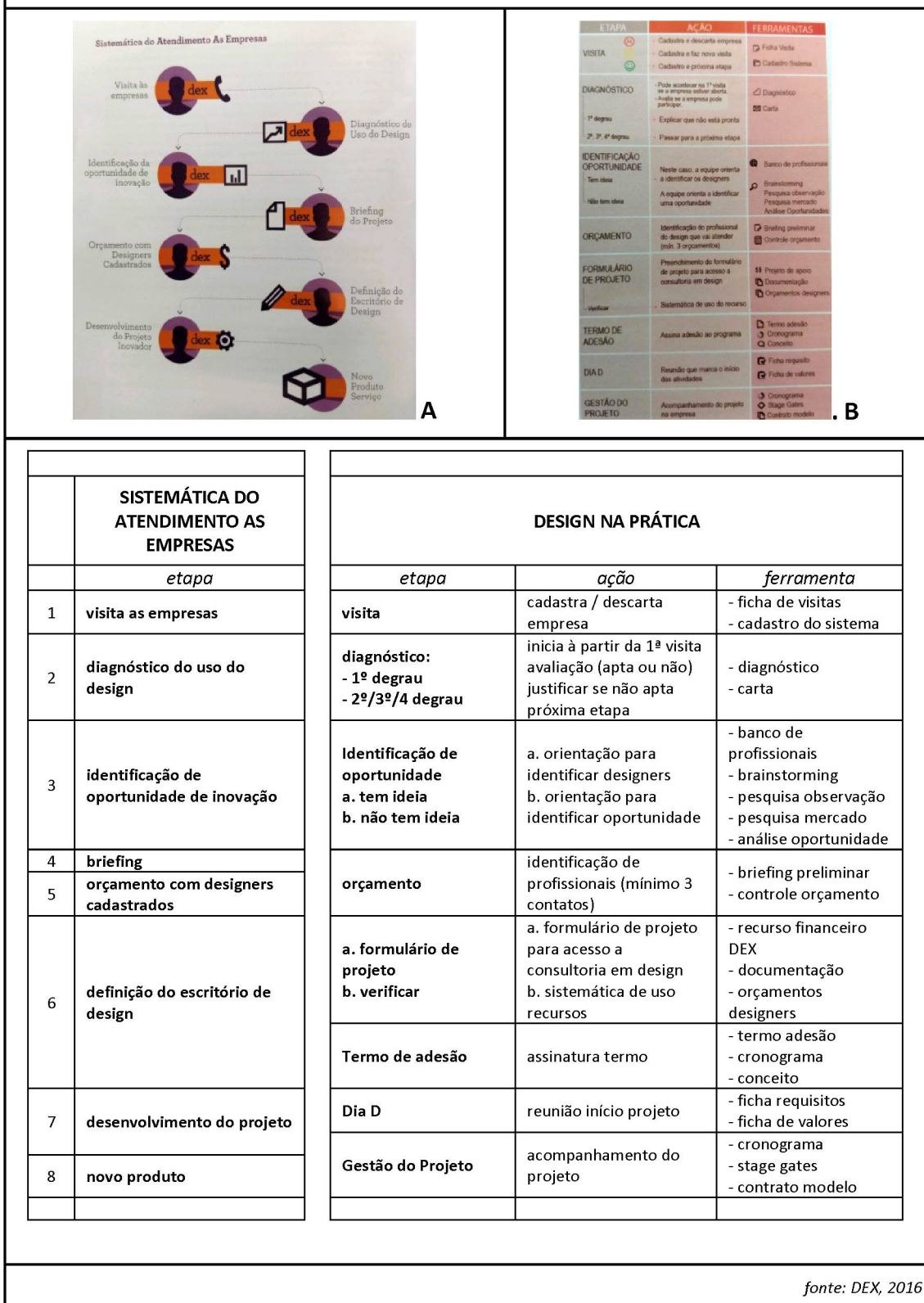


fonte: DEX, 2016

A hipótese ou suposição na qual o programa foi estruturado está descrita no relatório como uma visão e construção em parceria entre CBD e APEX-Brasil, mas apresentada no relatório baseada na metodologia “Design na Prática”, abordagem do CBD que já havia sido aplicada em outros programas de suporte anteriormente realizados, porém que no relatório não se encontra explicitado quais e quando isso ocorreu. As duas tabelas intituladas “Sistemática de Atendimento As Empresas” e “Desenvolvimento da metodologia” (FIG. 3.3 - A e B) explicitam a abordagem do Design na prática com a sistemática de atendimento as empresas que incluem oito etapas.

São apresentadas no relatório em quadros distintos, mas que aqui foram sobrepostos em uma mesma tabela para facilitar a análise, compreensão e desdobramento das ações, que, apesar de nem todas serem as mesmas, se sobrepõem:

FIGURA 3.3 – PLANEJAMENTO MACRO



Dados identificados:

Os dados obtidos no Relatório final foram classificados em quantitativos e qualitativos. Os resultados também foram categorizados em aqueles necessários para realizar uma etapa do projeto e aqueles que contribuem para atingir uma próxima meta.

Foram compreendidos como Resultados intermediários aqueles que são pré-condição para se atingir o próximo passo; aqui definidos como “requer que”, uma vez que é indispensável sua realização para poder cumprir a próxima ação.

Os Resultados finais; aqui definidos como “contribui para”, são aqueles que apesar de não serem os resultados e impactos finais esperados vão colaborar e fornecer subsídios para se atingirem as metas finais de longo prazo.

Com relação aos prazos estimados para o cumprimento de metas foi adotado o prazo médio que se utiliza usualmente em planejamentos estratégicos, ou seja, de 3 a 6 meses são metas de curto prazo; de 1 a 3 anos as metas de médio prazo; e de 5 ou mais anos as metas de longo prazo.

Com relação às variáveis quantitativas optou-se pela compreensão de que as quantitativas são discretas, descritas por números, resultados de contagem dentro de um universo finito, englobando o total de 100 empresas participantes no DEX (ex. total de empresas atendidas; total de designers cadastrados, total de *briefings* redigidos; total de contratos assinados; entre outros).

No que se refere às variáveis qualitativas (categóricas), optou-se pelo dado qualitativo ordinal, entendidas como aquelas não possuem valores quantitativos, mas definidos por categorias, representando uma classificação, uma ordem nos resultados. Nesse caso referem-se tanto a categorias pré-definidas (ex. pertencimento a um setor industrial; tipo de projeto realizado; porte da empresa; entre outros). O mesmo entendimento foi aplicado aos dados obtidos por perguntas abertas, que necessariamente não representam um fato consumado, mas sim uma intenção como os desejos e anseios dos empresários entrevistados, que ao final foram descritas em números e ou porcentagens (ex. Intenção de investimento em design; países e destinos pretendidos para exportação; perspectiva de aumento de venda; entre outros).

Os casos (*cases*) foram apresentados como relatos de sucesso, de boa práticas (*best practice*) ou de uma abordagem específica; são assumidos como dados qualitativos, identificando o ponto central do caso que justificasse sua inclusão no relatório. Os casos ou relato de uma experiência tem o objetivo de convencimento, de sensibilização de novos empresários para o design. Através deles é possível entender como e onde o design foi inserido no processo estratégico da empresa, que obstáculos e dificuldades foram superados e qual o seu impacto.

Na classificação dos resultados apresentados no relatório (Quadro 2.1) houve um agrupamento por tema, isso quando vários “produtos” ou resultados se referiam a uma mesma ação. Por exemplo, foi considerado como uma ação de “comunicação” todos os resultados com esse propósito como: criação da marca do programa; criação do *site* do programa; criação de papelaria do programa; criação de cartilha do programa, entre outros. Assim com as ações definidas como “pesquisa” abrangendo: diagnóstico das empresas; levantamento preliminar de dados das empresas; pesquisa final de avaliação do programa, entre outros.

QUADRO 2.1 - RESULTADOS DO RELATÓRIO FINAL DEX 1ª EDIÇÃO				
	dados	Parcial final	Dados apresentados	O que é
1	quantitativo	contribui para	100 empresas atendidas e com projetos desenvolvidos	Quantidade de empresas atendidas (meta contratual)
2	quantitativo	contribui para	Abrangência do DEX - 100 empresas - em 7 estados e em 60 cidades	Localização geográfica (Brasil) das empresas participantes – capilaridade do DEX
3	quantitativo	requer que	610 empresas sensibilizadas para o design	Palestras
4	quantitativo	requer que	144 empresas visitadas	Visitas por indicação, empresas premiadas, entre outras
5	quantitativo	requer que	09 consultores contratados e capacitados	Edital, seleção, capacitação, orientação
6	quantitativo	requer que	133 escritórios de design cadastrados	Edital, cadastro
7	quantitativo	contribui para	40 escritórios de design contratados	Formalização da parceria entre empresas e designers (contrato)
8	quantitativo	contribui para	Porte: 13 micro - 13,5%; 31 pequenas – 32,3%; 39 médias – 40,6%; 13 grandes – 13,5%	Definição das empresas por porte (classificação MDIC)

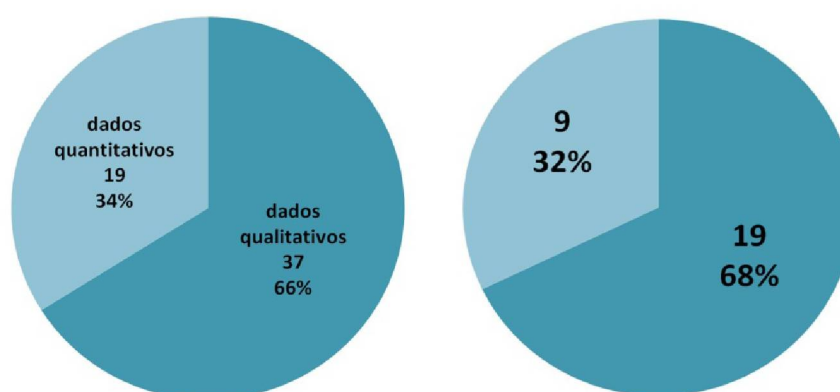
9	quantitativo	requer que	106 empresas - Diagnóstico para design – percepção: 63% como estilo; 19% como processo; 18% inovação.	Ferramenta on-line - grau de maturidade em relação ao design
10	quantitativo	contribui para	projetos realizados: 58 inovações de produtos; 36 inovações MKT; 6 inovações de serviço	Classificação (quantificação) dos projetos por: Produto, <i>marketing</i> , serviços.
11	quantitativo	contribui para	62,4% produtos; 14,6% branding; 14,6% serviços; 15,6% embalagens; 3,1% PDV	Classificação (percentual) dos projetos por categorias: Produto, <i>branding</i> , serviços, embalagens, PDV
12	quantitativo	contribui para	62% nunca haviam contratado projetos de design	Contratação anterior de serviços de design
13	qualitativo	requer que	Cronograma Macro de ações	Representação gráfica do cronograma por etapas (mensal)
14	qualitativo	requer que	Metodologia “Design na prática”	Descrição das 8 etapas a serem cumpridas
15	qualitativo	requer que	Sistemática de atendimento as empresas	Apresentação visual da etapa do atendimento
16	quantitativo	requer que	Sistema Gestor on-line	Apresentação do sistema de gestão on-line dos projetos (acesso restrito)
17	quantitativo	requer que	Cadastro on-line de escritórios de design	Apresentação do banco de dados on-line (acesso restrito)
18	quantitativo	requer que	01 - Cartilha impressa para empresas	Informações para apoio aos empresários e consultores
19	quantitativo	requer que	Identidade visual	Descrição dos materiais desenvolvidos: marca, site, banners, cartão de visita, folder
20	quantitativo	contribui para	Vídeos cases (03)	Apresentação de 3 vídeos-cases elaborados (Vimeo)
20	quantitativo	contribui para	70 cases redigidos e disponibilizados digitalmente	Apresentação dos 70 cases descritos (<i>link</i>)
21	qualitativo	requer que	Alinhamento com Associações setoriais - ABILUX, ABIMAQ, ABICALÇADOS, ABIT	palestras e visitas para empresas associadas
22	qualitativo	requer que	Relacionamento institucional - 13 associações setoriais	Relação das entidades e empresas sensibilizadas no nordeste
23	quantitativo	contribui para	21 setores industriais contemplados: 13,5% têxtil e confecções; 11,5% moveleiro; 10,4% iluminação; 10,4% máquinas e equipamentos; 8,3% material odontológico; 7,3% calçadista; 7,3% transformação de plástico; 5,2% produtos para animais de estimação; 3,1% refrigeração	Relação das empresas por setores industriais (CNI)
24	qualitativo	contribui para	100% tem intenção de investir influenciados pelo DEX - 97% em mais de uma área/setor interno	Intenção de investimento por empresa participante

25	qualitativo	contribui para	Áreas de Investimentos (intenção) 14% participação em feiras; 13% comunicação; 14% P&D; 18% MKT; 3% RH; 8% visibilidade (prêmios, promoção); 6% pós-venda; 10% capacitação; 11% moldes; 4% maquinário	Intenção de investimento – por áreas de interesse
26	qualitativo	contribui para	Investimento nos próximos 2 anos (intenção) 68% 200mil; 21% 200 a 500mil; 11%	Intenção de investimento nos próximos 2 anos após o DEX – valores por faixas
27	qualitativo	contribui para	vendas (expectativa) 95% previsão de aumento	Expectativa crescimento de vendas (sim/não) em porcentagem
28	qualitativo	contribui para	Vendas expectativa de crescimento 54% - 0,1 a 20%; 30% - 21 a 40%; 9% - 61 a 100%; 7% 41 a 60%	Expectativa de crescimento (vendas) - por faixas percentuais
29	qualitativo	contribui para	Intenção de exportar novo produto – 98% sim – 2% não	Intenção de exportar novo produto (sim/não)
30	qualitativo	contribui para	Intenção de exportação – destinos: 34% América Latina; 25% CE; 19% América do Norte; 11% África; 10% Ásia; 1% Oceania	Intenção de exportação – por grandes mercados externos
31	qualitativo	contribui para	Intenção de exportação – países em destaque: EUA; Chile, Colômbia; México; França; Peru; Uruguai; Angola; Bolívia; Panamá; Canadá; África do Sul; Portugal; Itália	Intenção - destinos por países (destacados)
32	qualitativo	contribui para	DEX - Benefícios percebidos – melhorias técnicas: 26% aumento capacidade produtiva; 19% otimização materiais e processos; 19% redução de custos; 36% outros	Benéficos percebidos - melhorias técnicas (em porcentagem)
33	qualitativo	contribui para	DEX – benefícios percebidos - Melhorias funcionais do projeto: 23% aumento na percepção de valor; 18% mais ergonômico e atrativo; 15% novos materiais; 15% atende demanda área comercial; 10% atende demanda usuários; 8% foco no público alvo; 7% mais intuitivo e seguro; 4% adequação a legislação internacional	Benéficos percebidos - melhorias funcionais declaradas
34	qualitativo	contribui para	Contribuição para a empresa: ampliação de clientes; manutenção do mercado; novo produto para novos mercados; novos segmentos	Benefícios percebidos para a empresa - mercado
35	qualitativo	contribui para	Proteção – intenção de registro de propriedade: 31% não; 26% marca; 22% patente; 21% DI	Intenção de registro de propriedade industrial
36	qualitativo	contribui para	Satisfação com o DEX: 100% indicaria essa iniciativa para outras empresas	Satisfação com o programa: intenção de indicação
37	qualitativo	contribui para	Avaliações / depoimentos: 14 empresários; 03 designers; 01 consultor; 04 parceiros	Depoimentos coletadas com atores
Fonte: o autor				

Ao verificar na classificação dos dados apresentados no relatório percebe-se que em sua maioria são dados qualitativos (68%) em relação aos quantitativos (34%), corroborando com a percepção inicial de que a maioria dos dados apresentados ao final do programa era qualitativa (FIG. 3.4).

Também se verifica que desses dados quantitativos apresentados 32% se referem a dados classificados como “requer que”, ou seja, são dados classificados como intermediários, de curto prazo, considerados pré-condições para que os demais resultados (quantitativos e qualitativos) sejam atingidos. Aqui se enquadram as atividades básicas que correspondem desde a elaboração de editais, cadastramento de empresas e designers, contratação e treinamento de consultores, assinaturas de termos de adesão, visitas, contatos, elaboração de *briefings* entre outros. Todas essas atividades ajudam a formar as condições necessárias ao desenvolvimento de novos produtos.

FIGURA 3.4 - CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO RELATÓRIO DEX 1



Total de dados quantitativos e qualitativos - total de dados “requer que” / “contribui para”

fonte: o autor

Com relação ao perfil das empresas participantes foi atingido o objetivo de focar nas pequenas e médias empresas que responderam por 62,9% dos participantes em comparação com a participação de 13,5% micro e 13,5% grandes empresas.

Foram atendidas empresas de 21 setores distintos sendo que 62% declararam nunca haver contratado projetos de design, corroborando com os resultados do diagnóstico de maturidade das empresas para o design apontar que 63% tinha a

percepção de design como “estilo”, ou seja, percebiam o design apenas como as questões que envolvem a forma final do produto.

Durante o estudo de caso pretendeu-se verificar a possibilidade de se analisar os dados constantes no relatório DEX sob o ponto de vista da ToC; identificando inicialmente se o mesmos contemplavam as seis questões sobrepostas consideradas elementos básicos dessa abordagem (SERRAT, 2013) definidas por: contexto externo, atores, resultados, intervalo de tempo, intervenções/ações e as hipótese ou suposições. Os dados apresentados se enquadram dentro do que preconiza a ToC, evidenciando que, apesar de não estar explicitada essa opção teórica, existem dados suficientes para permitir considerar o DEX como passível de ser analisado por esse enfoque como se percebe na FIG. 3.5, que utilizou como referência a abordagem para a ToC de Serrat (2013).

FIG 3.5 - ELEMENTOS BÁSICO DA ABORDAGEM ToC



Fonte: o autor

O contexto externo apresentado no relatório aponta a oportunidade de exportação de produtos de maior valor agregado e a oportunidade percebida como estratégia de país para aumentar a participação de empresas brasileiras exportando bens de maior valor abrindo outros canais para produtos diferenciados, além de *preços internacionais determinados pela oferta e procura*. O Design é a hipótese apontada como fator de sucesso para o Programa, utilizando-se da Metodologia Design na Prática, aplicada no intervalo de tempo pré-determinado.

Os atores, público alvo ou também beneficiário, foram identificados como as empresas interessadas em iniciar ou aumentar a exportação de produtos agregando valor através do design, mas que já estivesse participando de outras ações da APEX-Brasil. Também foram considerados atores a unidade governamental gestora, a APEX-Brasil; o Coordenador da ação, o Centro Brasil Design; e os prestadores de serviço em design, os estúdios de design.

Como resultados o programa apresenta tanto dados quantitativos quanto qualitativos, que permitem ainda identificar ações intermediárias realizadas como pré-condições para a execução das ações e chegar aos resultados desejados ao final do programa. Porém, apesar de conter os elementos básicos da ToC, é necessário uma melhor definição de alguns tópicos para permitir uma análise efetiva sob esse viés.

Na questão do contexto faltam apontar fatores críticos presumidos como possíveis obstáculos para o sucesso da ação; para assim, ao final, poder avaliar se as estratégias utilizadas foram eficazes.

Com relação ao impacto esperado era perceptível desde o início do programa que, ao finalizar a ação ainda não haveria dados financeiros e econômicos suficientes para se avaliar quantitativamente o retorno de investimento (Rol - *Return on Investment*), ou seja a relação do montante de dinheiro investido e o retorno (resultados obtidos), o indicativo de rentabilidade. Apesar do indicador Rol ser usualmente mais utilizado por empresas privadas cada vez mais se faz necessários esse e outros tipos de indicadores para prestação de contas públicas. Normas federais têm sido aplicadas para garantir a transparência das informações, com eficácia, como a lei de Responsabilidade Fiscal¹² que § 1.º do art. 1.º aponta que “a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente”; assim como a Lei da Transparência que determina disponibilização de informações pormenorizadas sobre execução orçamentária; ou a Lei de Acesso à Informação; entre outras.

Assim, para se avaliar, propor correções e replicar um programa como o DEX, seria relevante já saber quais indicadores seriam utilizados para saber se foram atingidos os objetivos ou que passos foram realizados em direção a se atingir o objetivo final de aumentar a competitividade internacional das empresas participantes

¹² Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000

dos projetos da Apex-Brasil utilizando o design como ferramenta de apoio no processo de inserção da inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

4.2. REQUISITOS DO MODELO PARA AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO

A partir dos conceitos estruturais descritos anteriormente relativos às ações concretas de programas de design, as estratégias adotadas assim como o corpo teórico que fundamenta o presente trabalho, apresenta-se a seguir os constructos do modelo almejado, de tal modo que ofereça suporte a avaliação e planejamento de programas de promoção e suporte em design com foco na exportação no Brasil, assim como para o desenvolvimento de novas ações ou na replicação dessas. O escopo integral do modelo é ilustrado posteriormente neste documento.

Corroborando com os conceitos de Stein e Valters (2012), um modelo de ToC deve ser entendido como um compasso ou uma trilha. Também como discutido por Davies (2018) um modelo pode ser entendido como uma matriz lógica conceitual (*logical framework matrix*), contribuindo para os processos de análise e avaliação de uma ação, mas não pretendendo ser o único mecanismo a ser utilizado. É uma diretriz para apoiar na avaliação de estratégias de suporte em Design junto ao setor produtivo. Ou seja, pretende utilizar um dos enfoques mais relevantes da ToC que é ser um processo contínuo de aprendizagem. Basicamente funciona como um roteiro com diretrizes, um *roadmap*, que aponta os passos a serem considerados e previstos para se atingir as metas e objetivos, não apenas os objetivos e impactos finais de longo prazo, mas em especial os resultados intermediários, de curto e médio prazo, que se compreendidos e articulados pelos atores envolvidos ajudarão para atingir os objetivos finais.

No caso da presente construção, o modelo se baseia em uma narrativa relativamente linear, em forma de uma RGS (Representação Gráfica de Síntese), já que pretende ser um passo-a-passo, indicando fases principais que devem ser cumpridas para se avançar para a próxima etapa. O processo de aprendizado, assim como o de monitoramento e controle, porém são contínuos e perpassam todo o processo, não sendo considerada uma ação específica, mas sim um procedimento, uma conduta, constante e consecutiva, dos gestores.

O modelo não pretende substituir o planejamento do programa, mas sim ser mais uma ferramenta de planejamento, gestão e avaliação do processo; em especial oferecer uma visão macro que apoie os atores envolvidos no processo de gestão: coordenadores, gestores e os decisores; uma vez que os gestores não estão necessariamente familiarizados com as especificidades que envolvem as práticas dos projetos de design e, em geral estarão mais envolvidas com a gestão estratégica e tática, enquanto a gestão operacional é realizada por instituições terceirizadas especialistas. O modelo proposto é focado especificamente na etapa de formulação e avaliação do planejamento tático e operacional de uma ação. Entendendo que existe nas políticas públicas de design uma etapa anterior, estratégica, que, através de cenários e visões de futuro, pauta e propõe o planejamento estratégico nacional considerando as inter-relações entre os objetivos desejados, as oportunidades percebidas e os recursos disponíveis.

Optou-se por mesclar parte da nomenclatura utilizada em gestão de projeto (PMBOK, 2017), assim como a nomenclatura mais usual da ToC, apresentando-se assim o modelo compreendido em distintas dimensões que envolvem a realização de uma ação de suporte em design na Brasil, podendo ser entendidas e desdobradas nos seguintes aspectos: resultados de curto, médio e longo prazo; resultados necessários para se alcançar os resultados intermediários: “requer que”; resultados intermediários que contribuem para se alcançar os resultados finais “contribuem para”; resultados que servem como indicadores de eficiência, eficácia e efetividade; identificação das evidências (quantitativas e qualitativas) que apontem para os impactos desejados de longo prazo; identificação de oportunidades de utilização das evidências geradas para futuras tomadas de decisão por decisores políticos; apresentação dos resultados em forma de Representações Gráficas de Síntese (FIG. 3.6).

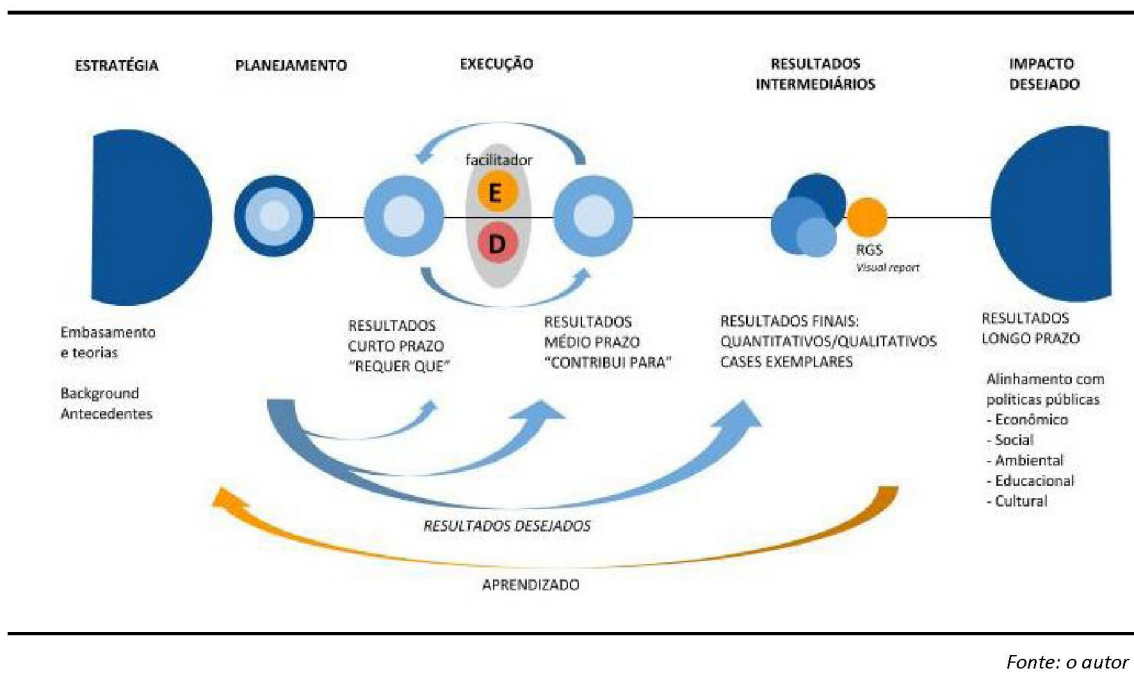
FIG. 3.6 - DIMENSÕES ABORDADAS PELO MODELO



Fonte: o autor

Apesar de necessariamente as ações não seguirem uma sequência linear, já que são realizados simultaneamente distintos projetos com distintas empresas e com distintas complexidades, o modelo apresenta certa linearidade em sua representação já que as ações e estratégias implementadas possuem necessariamente datas de início, final e prazos para cumprimento de metas. Assim o modelo pode ser entendido se encadeado nos seguintes passos procedimentais: Estratégia, Planejamento, Execução, Resultados intermediários, e Impacto Desejado de longo prazo. Os resultados desejados (de curto, médio prazo) são pré-definidos e há um processo constante de retroalimentação e aprendizado (FIG. 3.7). Na etapa específica de gestão de design na execução aparece a figura do facilitador

FIG 3.7 - PASSOS PROCESSUAIS DO MODELO



Fonte: o autor

• Plataforma de aprendizado

É previsto que o modelo contemple também, além do processo de planejamento e validação das ações, que os gestores e decisores políticos percebam o design como fator relevante no processo de inovação, contribuindo para a uma mudança na maneira de se pensar (*mind set*) sobre o design. Nesse sentido, uma plataforma de aprendizado oportuniza um espaço para a articulação dos atores (coparticipação), monitoramento e controle para identificação das conexões entre causa e efeito, eficiência, eficácia e efetividade das ações, e relevância das ações.

O modelo que será apresentado mais a seguir não pretendeu ter uma ficha de acompanhamento formal e sequencial, mas incorporar graficamente os elementos necessários para que visualmente possa ser um apoio e fornecer subsídios para a compreensão e avaliação de todo o processo. Como pressuposto o modelo será desenvolvido para ser utilizado sempre com acompanhamento de gestores especialistas, logo não se pretende substituir as ferramentas de gestão de design existentes, mas sim complementar com um modelo visual que permita acompanhar com uma visão macro cada etapa do processo desenvolvido, aprender com os sucessos e fracassos e poder inserir um processo de melhoria continua durante as ações.

O modelo visualmente pretende incorporar os elementos da abordagem cíclica, sem necessariamente ter um ponto de partida (FIG. 3.8), mas sim enxergar a etapa que se deseja compreender melhor (DIY, 2018), compreendendo as quatro etapas gerais que permitem:

- Acompanhamento dos indicadores de progresso através de resultados parciais, permitindo avaliações parciais das ações e a possível identificação de fatores não intencionais ocorridos durante o processo;
- Revisão dos resultados e impactos desejados, permitindo a correção das próximas ações e a avaliação do retorno do investimento frente aos desafios encontrados;
- Coleta de exemplos, ou como aqui também mencionado, de casos exemplares e histórias, valorizando a percepção (*insights*) dos gestores e coordenadores envolvidos com inspirações e avaliação de necessidades nos casos coletados. Os exemplos coletados permitem, através de poucos casos, evidenciar os benefícios alcançados pela ação desenvolvida; seja apontando exemplos de retorno financeiro; de alinhamento com outras políticas públicas; de mudanças na estratégia da empresa; em opções por novas tecnologias; em opções por estratégias mais sustentáveis; na abertura de novos mercados, entre outros;
- Iteração constante, priorizando a percepção de soluções em um processo contínuo de planejamento de melhoria, permitindo o desenvolvimento de planos de ação complementares.

FIGURA 3.8 – CICLO DE APRENDIZADO



fonte: o autor

Assim, com a visualização de todo o processo dentro dessas quatro abordagens macro, fornece-se as condições para que gestores e decisores políticos apliquem conhecimento implícito e explícito em tomadas de decisão no decorrer do processo vigente ou que subsidie processos futuros.

- **Planejamento**

A etapa de planejamento prevê a identificação e definição das estratégias a serem utilizadas para se alcançar os objetivos, assim como os pressupostos ou hipóteses que as nortearão. Dessas definições surgem as ações a serem implementadas assim como aponta para os resultados intermediários e finais desejados.

O ponto de partida inicial está na identificação do problema que se pretende resolver, quem será o beneficiário da ação e quais os demais atores envolvidos, além de questões determinantes que são recursos e prazos disponíveis. Como previsto na abordagem da ToC o planejamento deve considerar qual a teoria ou hipótese, se supõe antecipadamente, que será capaz de resolver esse problema. Assim como prever de que modo essa abordagem poderá ser aplicada a essa questão específica de maneira sistematizada. Com esse esclarecimento, através de provas, evidências ou antecedentes, justificar as ações a serem propostas.

O processo abrange de maneira objetiva a identificação dos problemas e necessidades a serem resolvidas, quais as ações serão necessárias para atingi-los, e

permitir a sua organização e gestão de viabilidade orçamentária e cronograma, além de definição dos indicadores a serem utilizados para o monitoramento e correção das ações a nível macro e micro. A fase de Planejamento deve ser considerada como a mais importante para o sucesso do projeto por descrever o impacto esperado, atores envolvidos, dados pré-existentes disponíveis e quais as ações serão necessárias para se alcançar os objetivos.

Além das questões básicas de planejamento e gestão de projeto, soma-se aqui a abordagem da ToC que propõe a apresentação de uma hipótese ou conjunto de hipóteses, ou conjeturas, e riscos da abordagem prevista. Assim, através da narrativa visual, ser possível prever e planejar que ações serão realizadas e porque sua realização para que o próximo passo possa ser alcançado. A teoria a ser utilizada deve ser apresentados sucintamente para os gestores e demais envolvidos com a coordenação do processo, assim como que ações práticas serão desenvolvidas a partir desses preceitos para sua implementação e monitoramento no processo de gestão.

No planejamento será necessário identificar de maneira clara:

- Qual o problema que se espera resolver?
- Quem é o público alvo e demais atores envolvidos?
- Como alcançar o público alvo e os demais atores envolvidos?
- Como mensurar se esse passo foi alcançado?
- Quais indicadores mensuráveis serão utilizados?
- Quais pontos críticos são relevantes?
- Quais são os fatores não controláveis? (Contexto, ambiente político e econômico e social, conexões, assim como a identificação de oportunidades decorrentes dessas situações e possíveis ações a serem desenvolvidas com esse objetivo).

Para ser uma ferramenta eficaz de apoio na avaliação o problema deverá estar bem delimitado, entendendo que esse não será a única base de avaliação do projeto; assim será possível definir os objetivos de curto e médio prazo a serem alcançados, que estruturados, articulados e desenvolvidos progressivamente, possam levar o programa a atingir os impactos esperados de longo prazo. Essas informações, de forma sintética, são representadas graficamente em diagramas, aqui denominadas

RGS, com linearidade, que permita a visualização de todo o processo: do início (estratégias e hipóteses), resultados parciais esperados (de curto e médio prazo) ao encerramento do projeto com os resultados previstos (longo prazo).

As representações devem atentar para a sua clareza e compreensibilidade pelos interlocutores diretamente envolvidos na gestão e coordenação, aqui entendendo que os envolvidos com programas de promoção de design necessariamente não possuem formação em design e nem familiaridade com representações abstratas de processos complexos. Os diagramas permitem a apresentação de ações paralelas e suas áreas de intersecção que são difíceis de serem explicadas textualmente, apesar de que, para sua maior eficácia como ferramenta de apoio, devem procurar sempre que necessário, serem apoiadas e complementadas por comentários textuais (DAVIES, 2018). Deve permitir sua utilização em todos os estágios do projeto, seja no monitoramento e avaliação das ações, identificar oportunidades de reforçar ou construir parcerias e conexões entre os atores, e em especial para estruturar relatórios de resultados aos gestores (investidores) e demais atores envolvidos.

As RGS devem atentar para utilização de conexões codificadas (por exemplo, com cores ou espessuras distintas) e acompanhadas de anotações indicando sobre a natureza das conexões, inter-relações, tempo/sequência, e resultados esperados para permitir a melhor comunicação da representação. A falta de compreensão sobre o que significam as conexões entre as caixas representadas em um diagrama pode tornar essa representação muito abstrata e dificultar o entendimento da narrativa. Também deve-se atentar para a falta de conectores (setas ou ligações) entre os eventos, o que pode dificultar o entendimento das ações, suas causas e seus efeitos.

Muitas conexões, ou diferentes caminhos, entre os eventos também dificultam a compreensão para saber quais são mais relevantes ou indispensáveis no processo, ou qual potencialmente pode impactar mais no evento seguinte. Apesar de poder ser uma situação real essas inúmeras conexões, as representações procuram explicitar os pontos chave, com opções binárias, enfatizando as conexões que hierarquicamente contribuem mais para se alcançar os resultados, facilitando visualmente a sua compreensão. O mesmo ocorre com conexões amplas (*wider*

connections), quando o diagrama pode sugerir que uma hipótese irá ter exatamente os resultados esperados, sem riscos.

O mesmo ocorre com representação excessiva de retroalimentações do sistema (*feedback loops*), que acabam por confundir os aspectos de hierarquia e heterarquia do processo; mesmo que seja comum a constância de retroalimentação, uma vez que os sistemas não são necessariamente lineares, essas representações podem dificultar a compreensão dos seus impactos positivos ou negativos.

As representações não devem procurar uma solução visual agradável, que podem, por exemplo, levar a representações simétricas, graficamente bem resolvidas do ponto de vista formal, mas que necessariamente não representam toda a complexidade do sistema. Apesar de que cabe lembrar a frase atribuída a Buckminster Fuller: “Quando trabalho em um problema, nunca penso na beleza, mas sim em como resolver o problema. Porém, quando eu termino, se a solução não for bonita é porque está errada”¹³. A intenção dessa citação aqui é meramente ilustrativa e reforça o fato de que as representações gráficas nesse caso são ferramentas que ajudam a entender as conexões entre ações, as retroalimentações do sistema, hierarquização das ações e são um apoio para a interpretação e elucidação das hipóteses que levam a elaboração e ou confirmação de uma teoria aplicada a uma ação específica através de evidências robustas. Apesar dos aspectos formais não serem a questão central na elaboração do modelo as representações são instrumento indiscutíveis de análise e formulação da teoria, logo a relevância de sua solução gráfica e estrutura formal na organização e apresentação dos dados, já que a análise visual vai ajudar a elucidar problemas no que se refere ao encadeamento das ações, na falta de conexões e existência de lacunas no processo (*gaps*).

- **Implementação**

A etapa de implementação compreende a prática as estratégias e ações previstas no planejamento; é quando decorre a maior parte do tempo prevista para o programa. É quando efetivamente ocorre a materialização das ações e dos resultados. Nesta etapa percorre-se a abordagem específica das metodologias de design, divididas

¹³ “When I’m working on a problem, I never think about beauty. I think only how to solve the problem. But when I have finished, if the solution is not beautiful, I know it is wrong”

nas subetapas que vão desde a identificação de oportunidade, elaboração de *briefing*, contratação de design, aproximando-se do que preconiza o Modelo Unificado de Referência (MUR) do Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) (ROZENFELD et al., 2006) nas macrofases: Pré (Planejamento Estratégico dos Produtos, Planejamento do Projeto); Desenvolvimento (Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Detalhado, Preparação para Produção), e Pós (Acompanhar Produto/Processo e Descontinuar Produto; Lançamento do Produto). São identificadas as “portas” (*gates*) como pontos de decisão bem definidos que apontam o encerramento de uma etapa e autoriza o início da próxima etapa, apoiando na tomada de decisão e na redução de riscos como apontado na abordagem *Stage Gate System* (COOPER, 2016).

Devido às características dos programas de suporte, com prazos e recursos bem definido para início e final, as ações ficam mais focadas nas etapas Pré e Desenvolvimento, até a produção do projeto detalhado, protótipo e preparação para produção, mas não necessariamente chegando na fase de lançamento do produto.

Assim, a fase de implementação pode ser entendida como a fase de execução em gestão de projeto (ROZENFELD et al., 2006), compreende a implementação e execução de todo o processo planejado e seu monitoramento. Nesse modelo as ações aqui apresentadas são as indispensáveis para a aplicação das hipóteses inicialmente apresentadas, portanto denominadas “REQUER” (*MUST BE*); pois cada ação dessa etapa deve estar conectada ou justificada pelas hipóteses inicialmente apresentadas e também aos próximos passos, entendendo-se que seus resultados é que permitirão a execução dos próximos passos. É compreendida em duas saídas ou resultados:

Os resultados de curto prazo (*outputs*), decorrentes da implementação básica do processo, apresentam como resultados dados mensuráveis, quantitativos, em geral compostos por uma única variável de simples composição, que demonstra o desempenho de forma estatística, das ações realizadas, porém que servem de retorno imediato aos investidores ou gestores do processo, pouco contribuindo como apoio para a tomada de decisões.

Ainda dentro da implementação segue-se a execução e desenvolvimento das ações que apresentam os resultados intermediários de médio prazo (*outcomes*), entendidos como passos necessários para se atingir os objetivos finais, aqui denominado de “CONTRIBUI PARA” (*WHY*). Os resultados aqui são tanto quantitativos

quanto qualitativos. São apresentados como resultados dados numéricos de composição simples (quantitativos), em geral compostos de uma única variável, com informações relevantes, mas que não colaboram muito para a avaliação e tomada de decisões posteriores. Complementam-se então os dados qualitativos, mais aprimorados, que podem ser utilizados como indicadores de desempenho por procurar relacionar duas ou mais variáveis. Apesar de não serem dados quantitativos podem indicar os passos necessários e a orientação estratégica para se atingir os impactos esperados. Nesse caso podem existir metas intermediárias distintas para cada caso relatado, sinalizando para a equipe gestora e patrocinadores a direção e os caminhos que devem ser apontados para se atingir os impactos finais desejados.

O que pode ser considerado a boa prática e um ponto chave para o sucesso das ações de suporte no Brasil, dadas as peculiaridades do nosso setor produtivo e de nossos empresários, é a participação de um facilitador externo no processo de gestão de design atuando como um moderador para o êxito da relação empresa e designer; situando-se mais próximo a empresa, que em muitos casos está contratando serviços de design pela primeira vez.

A abordagem adotada é a Metodologia Design na Prática, também denominada como Design Assistido (CBD, 2018), que propõe a participação de um consultor externo, que também pode ser denominado “Facilitador” ou “*Design Broker*”, que é como se intitulam os profissionais que oferecem serviços similares de tutoria para empresas interessadas em contratar designers. A função do facilitador é basicamente de intermediar a relação entre o designer externo e a equipe de projetos e empresário da empresa contratante dos serviços de design.

- **Resultados**

Refere-se aos resultados intermediários obtidos, de curto, médio e longo prazo; qualitativos e quantitativos; dialogando com os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

No planejamento das ações são identificados os resultados esperados de curto prazo, qualitativos, indispensável para se atingir os próximos resultados de médio prazo, definidos como “REQUER QUE”, indicando a necessidade dessa etapa antes de passar para a próxima. Esse objetivo funciona como indicado no modelo de

processo de desenvolvimento de produtos *Stage Gate System* (COOPER, 2016), onde esses pontos são definidos como “portas” (*gates*), ou seja, pontos de decisão bem definidos que apontam o encerramento de uma etapa e autoriza o início da próxima etapa, apoiando na tomada de decisão e na redução de riscos. São resultados que apontam para o cumprimento das metas com qualidade dos resultados, ou seja, a eficácia do programa.

Ao final do programa surgem os resultados de médio prazo, denominados aqui de intermediários, pois, apesar de estarem consolidados e apresentados como resultado final no encerramento da ação, não indicam que os impactos desejados da ação a longo prazo tenha sido atingida; por exemplo, o aumento na exportação de produtos de maior valor agregado. São os resultados que comprovam a qualidade dos protocolos e procedimentos utilizados para redução de custos e tempo, ou seja, eficiência do programa; finalizando com os projetos terminados e prototipados, com o uso parcimonioso e racional dos recursos (CASTRO, 2006).

Esses distintos resultados, de curto e médio prazo, somados aos casos vão se estabelecer ao final como evidências (RAUEN, 2017), são etapas realizadas que indicam para o cumprimento futuro dos objetivos e impactos de longo prazo.

O resultado dessa etapa é um relatório final (*final report*), impresso ou digital, que será utilizado pelos gestores e coordenadores do programa assim como legisladores (*policy makers*) e decisores envolvidos com as políticas de design. A sua estruturação deve seguir os objetivos dos diagramas e representações da ToC: ser objetivo, apresentar os dados e evidências mais relevantes, ser de fácil compreensão fornecendo informações que permita a análise das ações e seus impactos, permitindo a sua eventual futura replicação e escalabilidade, com adequações que se façam necessárias.

A utilização de recursos gráficos como imagens e infográficos permite uma leitura e compreensão mais rápida assim como uma visão do todo realizado; sempre tendo em vista que os gestores (leitores) podem não ser familiarizados com as linguagens do design.

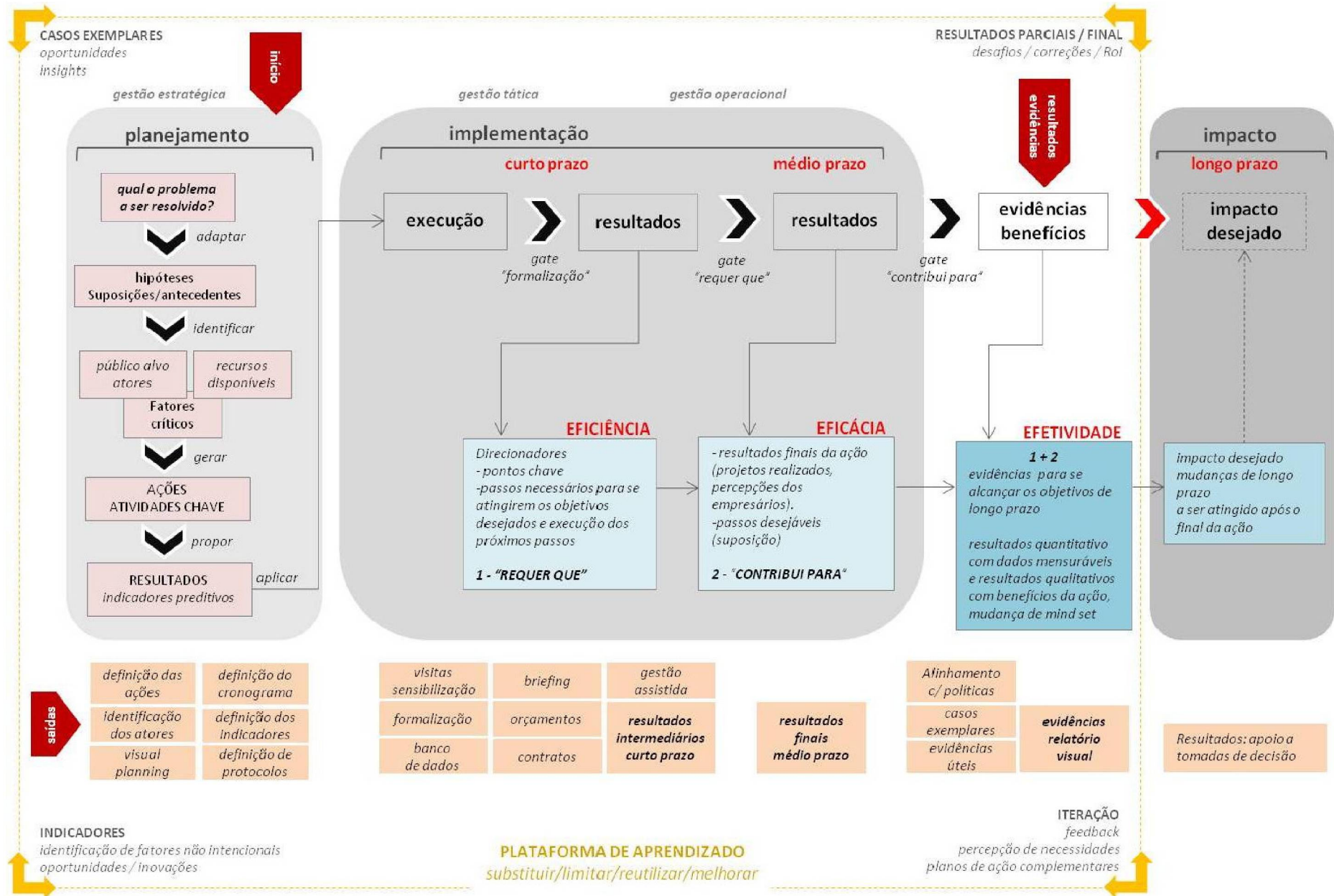
- **Impactos**

Os gestores e coordenadores da ação devem poder, a partir dos dados compilados e selecionados e apresentados no relatório final, avaliar conjuntamente a ação e oficializar seu encerramento. Nessa etapa os resultados obtidos, de curto e médio prazos, dados quantitativos e qualitativos, são analisados à luz das hipóteses iniciais, de suas conexões, através do constante monitoramento do processo e reflexões sobre o aprendizado. A relação entre as hipóteses e resultados previamente estabelecidos obtidos, reforçadas pelas evidências demonstradas (quantidade e qualidade dos resultados intermediários), possibilitam inferir sobre a qualidade de desempenho (*performance*) e transparência do processo, sinalizando a tendência de direção, velocidade e esforços que ainda devem ser eventualmente realizados se atingir os impactos desejados. Os resultados obtidos na fase intermediária, *ex-post*, ainda que não seja o impacto final da ação, permitem confrontar com o prognóstico inicial, *ex-ant*, para avaliação recursos utilizados (custo benefício).

- **O Escopo do Modelo**

Os resultados anteriormente apresentados, que foram obtidos por meio da execução do método de pesquisa, constituem constructos do modelo aqui proposto para avaliação e planejamento de programas de promoção e suporte em design com foco na exportação no Brasil (FIG. 3.9).

FIG 3.9 - MODELO PROPOSTO



4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO – DEX (2016/2018)

Os coordenadores do CBD concordaram em utilizar a abordagem do modelo desenvolvido para apoiar na elaboração do Relatório Final DEX 2ª edição a ser submetido à apreciação dos gestores do DEX, ou seja, da diretoria da APEX-Brasil, vinculado ao Ministério das Relações Exteriores, MRE.

O relatório foi desenvolvido no segundo semestre de 2018 e apresentado à diretoria e gestores da APEX-Brasil no final do mesmo ano. Basicamente um relatório que conta com a utilização de recursos visuais para facilitar sua compreensão, com os dados identificados como principais e mais relevantes para a validação do programa e sua eventual replicação, uma vez que a totalidade dos dados, não tratados, foi disponibilizado no sistema gestor on-line. Todos os dados foram discutidos com a equipe coordenadora do CBD, por a sua relevância, justificativa e impacto desejado, antes de serem inseridos no relatório final resumido. O trabalho contou com a participação de uma designer gráfica¹⁴ para a diagramação do relatório e adaptação dos gráficos e figuras dentro da linguagem desejada, como se percebe em algumas imagens do relatório na FIG. 3.10.

O relatório final é de circulação restrita para os gestores e coordenadores do projeto, sendo que na tese somente serão disponibilizados as informações autorizadas para divulgação, não sendo apresentados aqueles que envolvem nomes de empresas, designers e valores financeiros recebidos ou investidos e que não foram autorizados para divulgação externa.

¹⁴ Mariana Midori Ando

FIGURA 3.10 - RELATÓRIO FINAL – imagens



Fonte: o autor

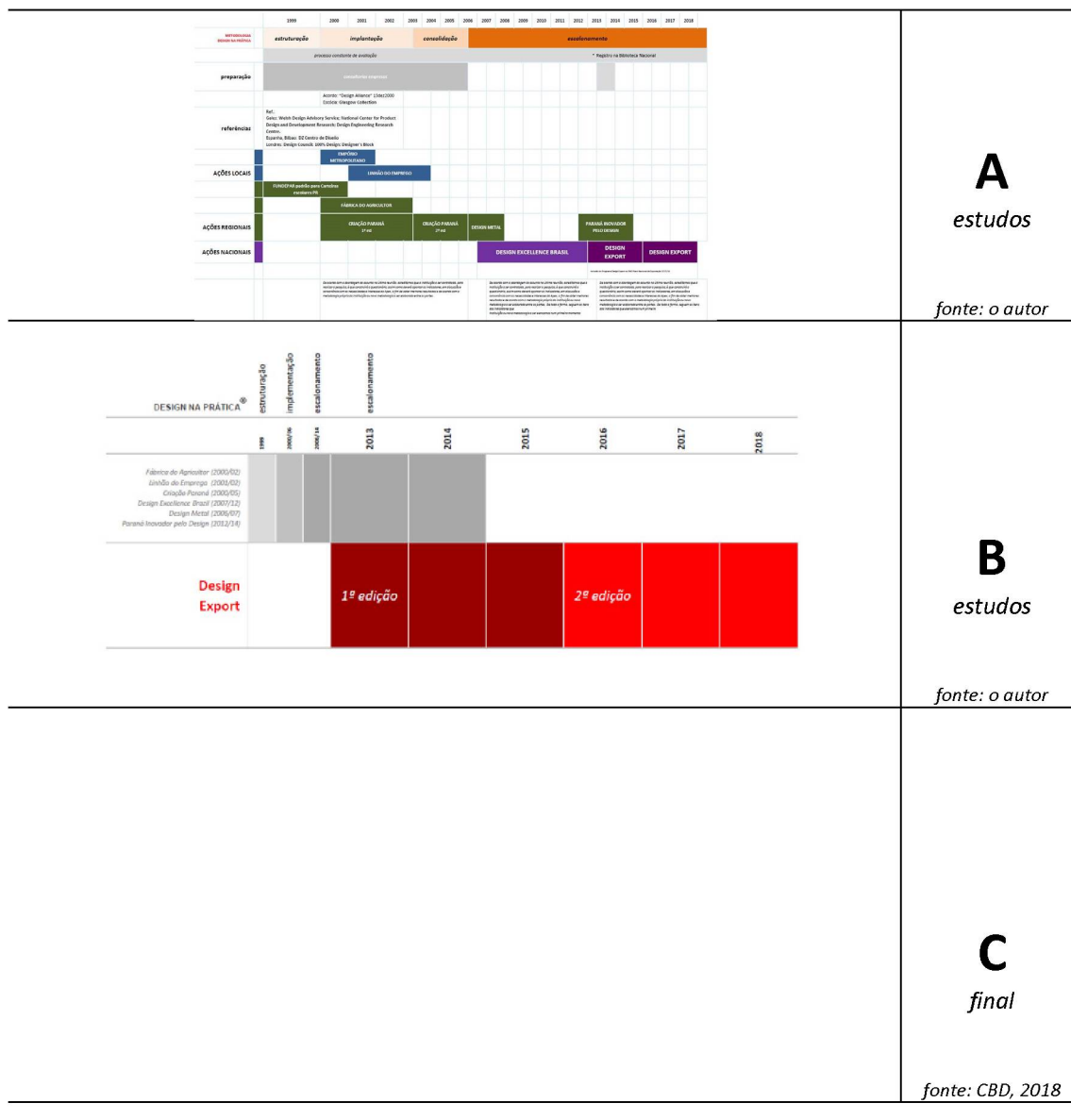
Para a elaboração do relatório seguiram-se as diretrizes propostas no modelo divididas nas etapas: Planejamento Execução e Resultados.

- **PLANEJAMENTO:**

A diretriz inicial foi a explicitação das teorias ou suposições na qual o programa se apoiou para a inserção do design nas empresas. A metodologia indicada foi a Metodologia Design na Prática, registrada pelo CBD e já utilizada em ações de suporte anteriores ao DEX, mas que necessariamente não era conhecida por todos os gestores governamentais da APEX-Brasil. Para tanto foi desenvolvida uma representação gráfica para mostrar os antecedentes de outros programas de suporte em design onde essa metodologia já havia sido utilizada anteriormente. As representações gráficas geradas inicialmente foram consideradas pela equipe coordenadora relevante, porém complexas por conterem muitas informações, etapas, níveis, datas e explicações detalhadas para a compreensão dos gestores (FIG 3.11 - A e B). Assim sendo, foram desenvolvidas outras soluções mais simplificadas até se chegar a uma representação definitiva (FIG. 3.11 -C), que serviu de alinhamento para a visão dos coordenadores e para propor as demais figuras e tabelas. Assim percebe-se nessa figura que a metodologia utilizada já vinha sendo testada e aprovada em outras iniciativas desde o ano 2000, apesar de somente ter sido registrada em 2013. No relatório essa questão foi enfatizada já que as bases metodológicas é que vão justificar as tomadas de decisão posteriores e os resultados de

cada etapa; também serviu para comunicar aos gestores a confiabilidade e credibilidade da abordagem metodológica utilizada.

FIGURA 3.11 – METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA – ANTECEDENTES



Outro aspecto indicado pelo modelo foi a melhor identificação e caracterização dos atores envolvidos e beneficiários do programa; nesse caso era evidente a existência da rede de colaboração criada pelo programa, mas que era percebido apenas com a listagem dos envolvidos: empresas, designers, mercado e coordenadores. Essa relação entre os atores, impulsionada pela inteligência competitiva da APEX-Brasil por meio de estratégias proativas promoveu a colaboração e conexão entre os atores envolvidos se consolidando como um ecossistema de inovação e design. Nesse caso como entendido

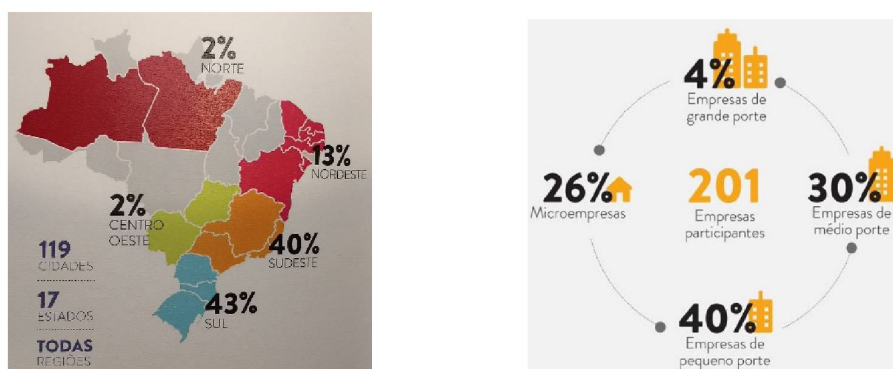
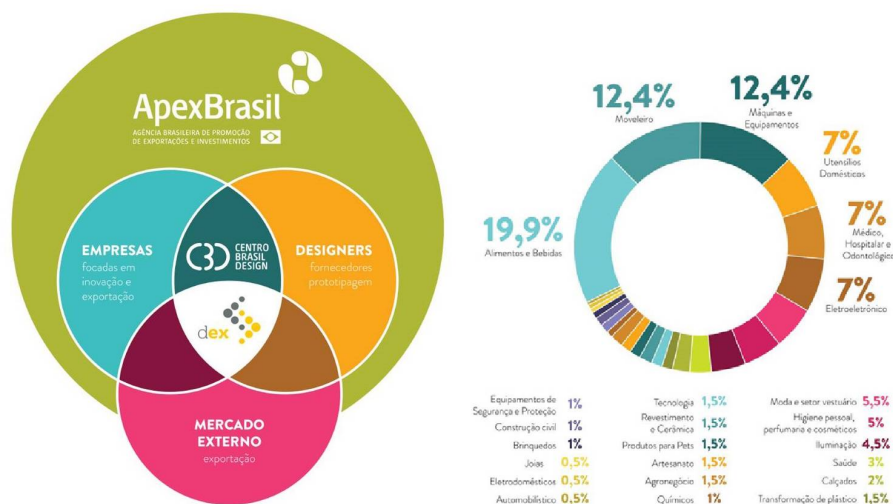
pela ANPEI¹⁵ (2018) um conjunto de fatores que estimula cooperação e interação, a exemplo do que ocorre em parques tecnológicos e incubadores, impulsionando empresas a promover talentos e impulsionar negócios. Como todas as empresas envolvidas no DEX estavam em busca de inovação através do design surgiram naturalmente os obstáculos que foram sendo solucionados mais rapidamente com o aprendizado do grupo e inclusive com erros de outras empresas. Assim, as empresas envolvidas no programa passaram a ser reconhecidas como empresas inovadoras e referenciais em seus nichos de atuação.

Apesar das empresas não estarem situadas próximas geograficamente estavam todas utilizando o mesmo ambiente virtual do sistema gestor, recebendo informações e acompanhando as tomadas de decisão e os resultados dos demais participantes, sempre com a presença do consultor (facilitador) que era a conexão física do programa com as demais empresas e gestores envolvidos.

Procurou-se demonstrar graficamente como essa relação entre as empresas estava consolidando um ecossistema de inovação e design com foco na produção de produtos para o mercado externo, posicionando cada grupo de atores envolvidos e valorizando a importância do programa assim como da atuação dos gestores e coordenadores do programa para o fortalecimento desse ambiente (FIG. 3.12). Também foram identificados por porte, setor industrial e localização geográfica para enfatizar a capilaridade do programa.

¹⁵ Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

FIGURA 3.12 – ATORES – ECOSSISTEMA DESIGN EXPORT



 Fonte: o autor/CBD

Outra questão relevante para os gestores foi a noção do todo que envolveu o DEX, em uma visão macro das diferentes etapas envolvidas. Na primeira edição foram apresentados no relatório final o cronograma e atividades desenvolvidas, mas de forma fragmentada e de difícil compreensão para os gestores, em especial não designers. A fase de Planejamento, por exemplo, apesar de ser considerada pelos gestores e coordenadores como uma dos pontos chave para o sucesso do DEX praticamente não foi apresentada dentro do processo no relatório anterior. Na nova representação, apesar do Planejamento ser ainda uma fase de negociação e discussão entre os atores governamentais e os coordenadores, logo ainda não remunerados, fez parte do processo de estratégia do DEX, e carecia de maior visibilidade para a compreensão da relevância da etapa

Dessa maneira, através do aprendizado com o estudo de caso da edição anterior, e visando dar visibilidade a todo o processo, o mesmo foi dividido nas cinco etapas

identificadas na pesquisa e apontadas pelos coordenadores como as mais relevantes para o programa. As cinco etapas (Quadro 2.2) equivalem às três grandes etapas sugeridas no modelo, mas por sugestão dos coordenadores do DEX, foram enfatizadas algumas áreas para maior sensibilização dos gestores e decisores governamentais.

A representação é entendida nas seguintes etapas:

- 1 PLANEJAMENTO
- 2 IMPLANTAÇÃO
- 3 PROSPECÇÃO
- 4 GESTÃO - Desenvolvimento Assistido
- 5 BUSINESS - resultados: - Projeto/Produto (protótipo)
 - promoção (palestras, premiações, exposições)
 - Qualificação (prática projetual)
 - Sensibilização (visitas, fornecedores)

fonte: o autor

Para salientar que o programa teve distintas saídas (e não apenas os produtos finais) foram inseridas duas linhas percorrendo todo o processo, uma referente a gestão estratégica que vai desde o planejamento até a prospecção; e outra (gestão tática) que segue do início do projeto (briefing e conexão) até o protótipo ou o produto no mercado. Uma outra linha refere-se à participação das empresas sensibilizadas; que não chegaram a desenvolver projetos mas que passaram pelo processo de sensibilização e são potenciais usuárias de design. Já as empresas qualificadas são aquelas que passaram por todo o processo do DEX, do edital de convocação até o protótipo final e que adquiriram competência para a gestão de design. Foi reforçado que os resultados finais podem tomar quatro saídas distintas:

- Projeto ou protótipo de design, prontos para o mercado nacional ou para prospectar o mercado internacional.

- Empresas que fazem parte da rede de inovação e design:

- Qualificada para o uso do design (competência para gestão de design);

- Sensibilizada para o design (potenciais usuários de design – empresas, consumidores, gestores públicos)

- Promoção do design (grande público, empresários, designers ou gestores governamentais) através de palestras, vídeos, publicações, prêmios e exposições dos resultados do DEX.

No caso específico da metodologia Design na Prática foi representada como o ponto central do processo de gestão do DEX por proporcionar ao empresário o desenvolvimento assistido, um processo de gestão tutorado onde a empresa e sua equipe interna vivencia o desenvolvimento de um projeto com foco no design e na inovação e com a participação designers externos.

Apesar da complexidade do processo e a quantidade de etapas a representação visual buscou ser a mais sucinta focando nos pontos chave. Percebe-se na FIG. 3.13 (modelo do autor ampliada de modelo do CBD) que houve visualmente a valorização da etapa inicial de planejamento, mas sem entrar nos detalhes de estruturação das ações, sistema de visitação e contatos, levantamento dos recursos disponíveis e estratégias de atração das empresas ao programa.

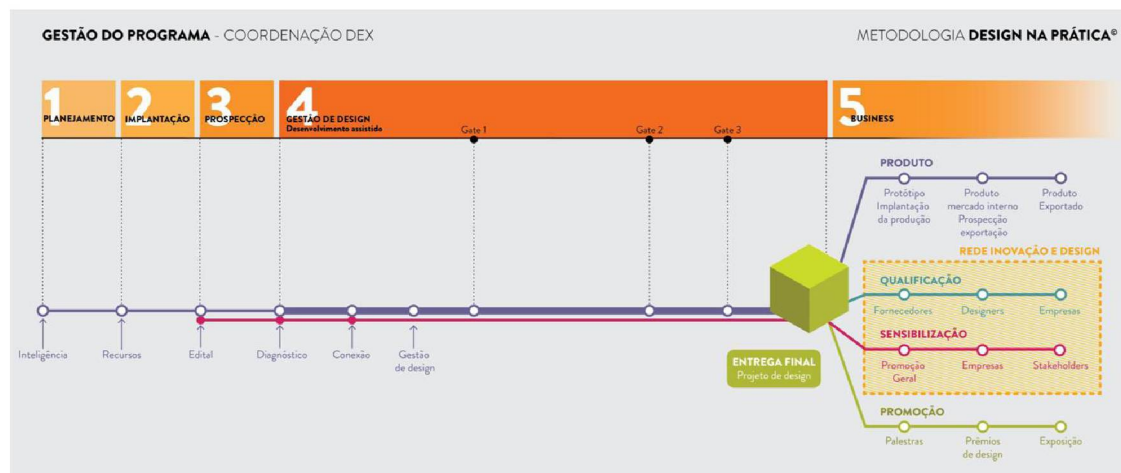
O modelo visual mostra o processo todo (macro) em 3 etapas intituladas como:

1 - Planejamento

2 - Implantação – que corresponde ao desenvolvimento de ferramentas de gestão, plataformas on-line para gestão, capacitação de consultores externos, elaboração de editais; entre outros.

3 - Prospecção – identificação e atração de empresas e designers potenciais para garantir melhores resultados finais, melhor retorno dos investimentos públicos e criação de mais casos exemplares para servirem de modelo de multiplicação do conhecimento.

4 - Gestão de Design - é o desenvolvimento propriamente dito, com o processo de desenvolvimento tutorado, com os *gates* e com os desembolsos financeiros atrelados ao cumprimento das etapas previstas.

FIGURA 3.13 - METODOLOGIA DESIGN NA PRÁTICA

Fonte: o autor (ampliado de CBD)

5 – Business - essa fase final está fora do cronograma oficial do programa, mas não menos importante por enfatizar os resultados alcançados e as evidências de que o DEX contribui para que venham a ser atingidos os impactos esperados de longo prazo, ou seja, o aumento de exportação de produtos de maior valor agregado. Motivo pela qual mereceu uma fase própria para aumentar sua visibilidade.

Pela forma de representação pode-se perceber que os resultados finais do programa expandem para além das 200 empresas atendidas e os 200 protótipos desenvolvidos.

Uma outra questão considerada relevante da metodologia design na prática é a seleção e divulgação de casos exemplares. Como se tratam de empresas de distintos portes e setores industriais essas coleções de casos permitem sensibilizar mais empresas para o design. Eles foram organizados e categorizados por setores de atuação industrial, oportunidades de valor identificadas, vantagem competitiva do novo produto, vantagens regionais, por porte e por tecnologia embarcada.

Também foram identificados os casos enfatizam aspectos que se referem a objetivos do governo, ou seja, projetos que vão demonstrar a transversalidade do design, o alinhamento com outras políticas públicas como questões de gênero, de sustentabilidade, economia circular, design de serviço, turismo, desenvolvimento territorial, projetos de cooperativas, entre outros.

Com relação aos casos de boas práticas vale comentar que na primeira edição do DEX foram 70 casos coletados e divulgados, que posteriormente muitos se mostraram ineficazes por retratarem uma mesma oportunidade de negócio, ou produtos onde a resposta foi de baixa complexidade para servir de caso exemplar. Na segunda edição foram priorizados aqueles que realmente teriam uma novidade para servir de exemplo (para empresários, gestores governamentais, designers e público em geral). Em cada caso relatado não são apresentados os mesmos dados; cada um procurou enfatizar uma determinada questão. Foram menos casos coletados (aprox. 20 casos), mas todos com alguma boa prática para servir de exemplo.

Seguem alguns exemplos coletados e organizados para divulgação (FIG. 3.14). No caso da empresa BeOne é uma micro empresa, uma *startup* de tecnologia do Recife investindo em visibilidade de uma nova tecnologia e facilidade de uso do produto. No caso da Sakura, uma grande empresa do setor de alimentos, que desenvolveu um novo cultivar de pimenta com a EMBRAPA focando no mercado de molhos de pimentas Premium, enfatizando parceria entre empresa privada e instituição de pesquisa e com uma embalagem que comunica esse diferencial. Já a Brava Forma é uma pequena empresa do Rio Grande do Sul onde os designers utilizaram como diferencial o botão de couro feito à mão, um conhecimento tradicional regional para agregar mais valor a um produto industrial.

Aqui foi utilizada a abordagem das evidências, quando alguns elementos considerados relevantes foram identificados e enfatizados em cada caso. Por isso foram coletados casos de empresas startup de tecnologia; parcerias interinstitucionais; produtos já com premiações recebidas; lançados em feiras internacionais; casos de micro, pequena e grande empresa; desenvolvimento territorial (tradição artesanal, novo cultivar); entre outros.

FIGURA 3.14 – CASOS EXEMPLARES



beone
TECHNOLOGIES

BEONE TECHNOLOGIES Recife/PE
 Design: Spark Design, Recife/PE
 Projeto: Dispositivo para tratamento de úlceras de difícil cicatrização
 Mercado-alvo: Estados Unidos

“SEM O PROGRAMA, PROVAVELMENTE NÃO TERÍAMOS ENTENDIDO A IMPORTÂNCIA DE UM ESCRITÓRIO DE DESIGN PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM BOM PRODUTO.”
 — Ceio Guimarães,
 Empreendedor BeOne Technologies



Primeira tecnologia desenvolvida para tratamento de pé diabético que além de acelerar o processo cicatricial de fechamento da ferida, também controla a ocorrência de possíveis infecções futuras ou já instaladas.
 A empresa precisava acondicionar a tecnologia oferecendo um produto para tratamento não invasivo, rápido e barato. O maior desafio foi conciliar design, usabilidade e boa experiência de uso em um equipamento médico que cumprisse todas as demandas regulatórias da Anvisa e do Inmetro.
 O aparelho ajuda a controlar a inflamação, impede a proliferação de bactérias e reduz o tempo de cicatrização em quatro vezes.

First technology developed for treating diabetic foot ulcers which, apart from accelerating the process of healing the wound, also controls the occurrence of possible future or already installed infections.
 The company needed to package the technology, offering a product for non-invasive, quick and inexpensive treatment. The biggest challenge was finding a balance between design, usability and good usage experience in a medical device that complies with all the regulatory requirements of Anvisa and Inmetro.
 The device helps control inflammation, prevent the proliferation of bacteria and reduce healing to one-quarter of the time.
 “Without the program, we would probably not have understood the importance of a design office for developing a new product.”
 Ceio Guimarães – CEO of BeOne Technologies.

- TECNOLOGIA DESENVOLVIDA, FALTAVA O HARDWARE**
Technology developed, lacked hardware
- NOVA FORMA DE UTILIZAÇÃO DO PRODUTO**
New way of using the product
- CONTINUARÁ UTILIZANDO DESIGN EM NOVOS PROJETOS**
Will continue using design in new projects
- ANTECIPOU IMPORTANTES DEMANDAS REGULATÓRIAS DA ANVISA E INMETRO**
Anticipated important regulatory requirements of Anvisa and Inmetro
- TECNOLOGIA DESENVOLVIDA EM HARVARD E MIT**
Technology developed in Harvard and MIT
- PROCESSO COLABORATIVO EMPRESA E ACADEMIA**
Collaborative process - company and academia
- PRÊMIO HARVARD - MIT PEOPLE'S CHOICE AWARD DE INOVAÇÃO**
Harvard - MIT People's Choice Award for innovation
- PARCERIA COM FÁBRICA EM SP PARA PRODUÇÃO E REGISTRO**
Partnership with plant in São Paulo for production and registration
- NEGOCIAÇÕES COM FRANÇA, REINO UNIDO E TAIWAN**
Negotiations with France, United Kingdom and Taiwan



Sakura
É qualidade para toda vida

BRAVO - SAKURA
 Design: KOMM Design Solutions
 Projeto: Design de embalagem
 Mercado-alvo: Europa (Holanda, Suécia, França, Espanha e Itália)

Empresa de médio porte, fundada em 1940, tem em linha mais de 300 produtos. A Bravo é uma das suas marcas que comercializa molhos de pimenta na categoria premium com cultivos desenvolvidos em parceria com a EMBRAPA. É uma das empresas do DEX com mais envolvimento em ações de Apex-Brasil.



“QUEBRAMOS PARADIGMAS, ESSE FOI O GRANDE PONTO. SAÍAMOS DE ALGO CONSERVADOR E QUE BEIRAVA A MESMOCE PARA ALGO INOVADOR, TANTO PELAS IDEIAS DA AGÊNCIA, DA OUSADIA DO NOSSO TIME E TAMBÉM PELA DIRETORIA QUE BANCOU O PROJETO.”
 — Amine Siagh,
 Sakura

“UM DOS OBJETIVOS FOI O GANHO DE VALOR. E PARA UMA APRESENTAÇÃO DE MAIOR VALOR AGREGADO INVESTIMENTOS DEVEM SER FEITOS. PROPUSEMOS A UTILIZAÇÃO DE ROTULAGEM EM LAMINAÇÃO E NÃO EM PAPEL. SOLUÇÃO QUE OFERECE INVESTIMENTO INICIAL MAIOR, PORÉM SIGNIFICATIVA ECONOMIA POR UNIDADE. ALÉM DO GANHO DA METALIZAÇÃO E AS POSSIBILIDADES DE EXPLORAÇÃO DE SEUS EFEITOS VISUAIS.”
 — Roger Ringler,
 KOMM Design Solutions

- ENVOLVIMENTO DO VICE-PRESIDENTE NAS TRATATIVAS**
- PRODUTO PREMIUM**
- VOLTOU A CONTRATAR DESIGN**
- 25 NOVOS SKU's**
- APROXIMADAMENTE R\$ 450.000,00**
- SINERGIA PROJETOS APEX**
- LANÇAMENTO OFICIAL DA NOVA LINHA DE EMBALAGENS DAS PIMENTAS BRAVO NA FOODEX JAPAN**
- VALORIZAÇÃO DA ORIGEM DO PRODUTO, PELA ADIÇÃO DO SELO DE FABRICAÇÃO BRASILEIRA**
- NOVO MATERIAL (ROTULAGEM)**



SOFAMAX Lajeado/RS
Design: Furf Design Studio, Curitiba/PR
Projeto: Linha de estofados Bloom
Mercado-alvo: Europa e América do Norte
Design: Furf Design Studio
Projeto: Bloom upholstery furniture line
Target market: Europe and North America

“QUANDO A COMUNICAÇÃO É FÁCIL, O OBJETIVO CLARO E O COMPROMETIMENTO ALTO, DISTÂNCIA NENHUMA PODE IMPEDIR UM GRANDE PROJETO.”
— Pedro Guilherme Enger, diretor da Sofamax.



Linha de estofados – sofá, poltrona, puff – com design inovador e conceitual para exportação, utilizando materiais naturais com ênfase no revestimento em couros exclusivos.

A coleção Bloom teve lançamento e exposição na feira HIGH DESIGN 2017 em São Paulo. Muitos arquitetos e clientes mostraram interesse em alguns peças da coleção seja para projetos ou uso pessoal. Escritórios internacionais que visitaram a feira também adoraram, inclusive italianos que estavam presentes elegaram muito.

Criamos junto com o escritório de design a primeira coleção de design autoral da marca. Tudo isso foi possível graças à facilidade de comunicação dos dias de hoje.

Upholstered furniture line – sofa, armchair, puff – with innovative and conceptual design for exports, using natural materials with an emphasis on upholstery with exclusive leather.

The Bloom collection was launched and displayed at the HIGH DESIGN 2017 fair in São Paulo. Many architects and customers were interested in pieces from the collection, whether for projects or personal use. International offices that visited the fair also admired the products, including Italians who lavished much praise. We created, together with the design office, the first own design collection of the brand. This was possible thanks to the ease communication nowadays.

“We noticed that the design company really dedicated itself to the project and was able to grasp our needs and the spirit of the company, translating this into a sensational product.”

“Timelines, modern, global furniture, with a regional touch.”

“Nothing can stand in the way of a great project when communication is easy, the objective is clear and commitment is high.” Pedro Guilherme Enger from Sofamax.

“MÓVEIS ATEMPORAIS, MODERNOS E GLOBAIS – MAS COM UMA PITADA DE REGIONALIS.”
— Pedro Guilherme Enger, diretor da Sofamax.




“PERCEBEMOS QUE O ESCRITÓRIO DE DESIGN REALMENTE SE DOOU PARA O PROJETO, CONSEGUIRAM LER AS NECESSIDADES E O ESPÍRITO DA EMPRESA PARA TRADUZIR NUM PRODUTO SENSACIONAL.”
— Pedro Guilherme Enger, diretor da Sofamax.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE
Small-size company

INVESTIMENTOS DE R\$ 200.000,00
Investments of R\$ 200,000

700KM, DISTÂNCIA ENTRE EMPRESA E ESCRITÓRIO DE DESIGN
700 km distance between the company and design office

RESGATE DE TÉCNICAS ARTESANAS
Revel of artisanal techniques

DESTAQUE AO MATERIAL E ÀS REGIONALIDADES
Focus on materials and regional aspects

PRIMEIRA COLEÇÃO DESENVOLVIDA COM DESIGN AUTORAL
First collection developed with own design

LANÇAMENTO NA FEIRA HIGH DESIGN (SP/AGOSTO DE 2017)
Launch at the High Design fair (SP/August 2017)

fonte: DEX, 2018

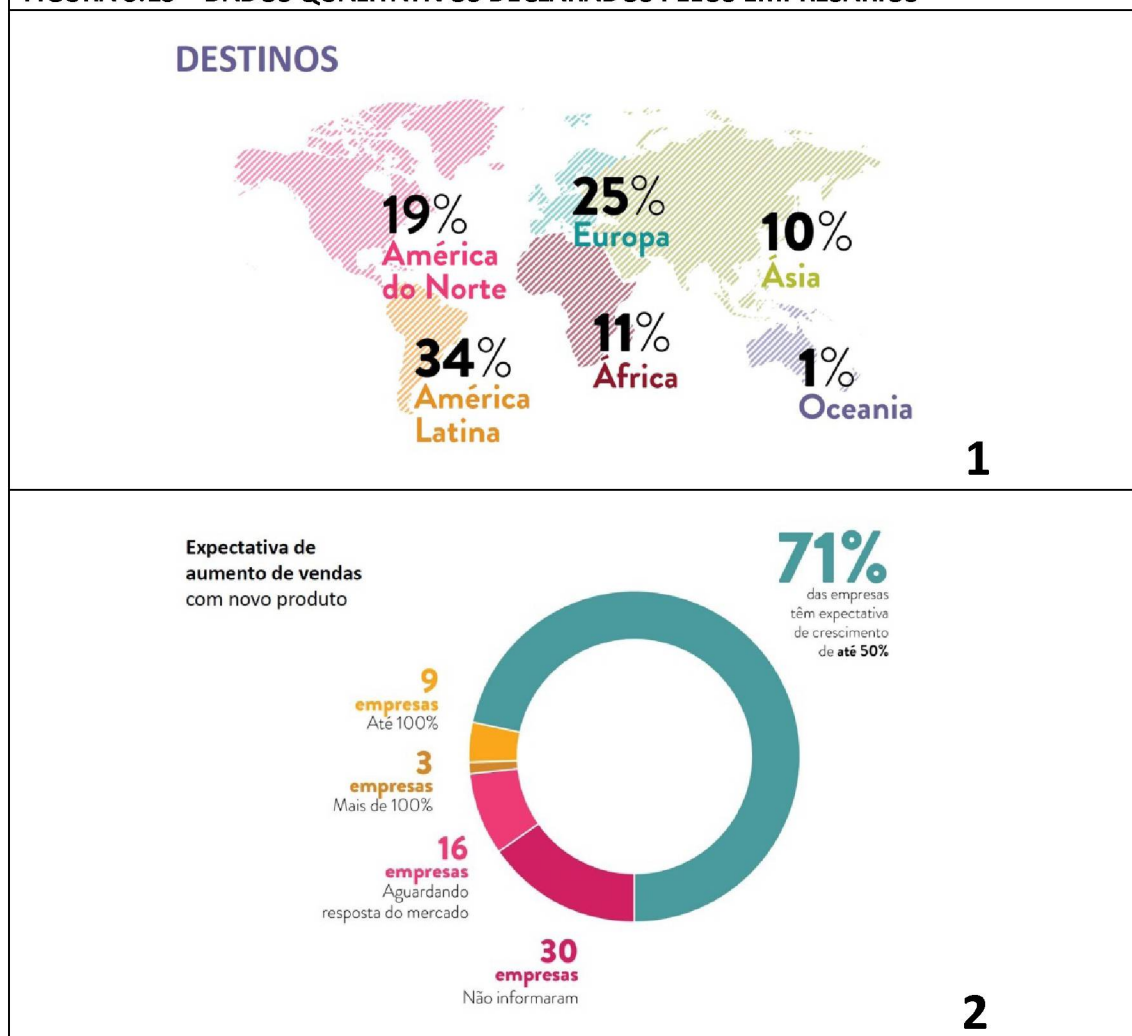
Outra questão relevante foi valorizar além dos dados quantitativos também os dados qualitativos, como coletar declarações de intenção dos empresários; ou seja, as empresas que ainda não estão exportando, mas pretendem exportar; que ainda não estão investindo em design, mas pretendem investir. Por ser uma ação com apoio financeiro da APEX-Brasil e pelas empresas passarem por um processo de cadastramento e de seleção para poderem participar, as informações de intenção passam a ter uma maior credibilidade. São apresentados como alguns dados qualitativos, de intenção de investimento e de exportação foram apresentados no relatório (FIG. 3.15). No mapa de destinos as intenções de destino de exportação das 200 empresas envolvidas no DEX. Esses dados fornecem informações relevantes aos gestores, como na intenção de exportar principalmente para América Latina (34%), seguido pela Europa (25%) correspondendo a 58% das intenções. Enquanto no presente momento os dois maiores importadores do Brasil segundo o MDIC (2019) são respectivamente China (27%) e Estados Unidos da América (13,6%); abrindo espaço para discutir o que leva a essas escolhas, seja por setor industrial, porte da empresa ou por oportunidades identificadas.

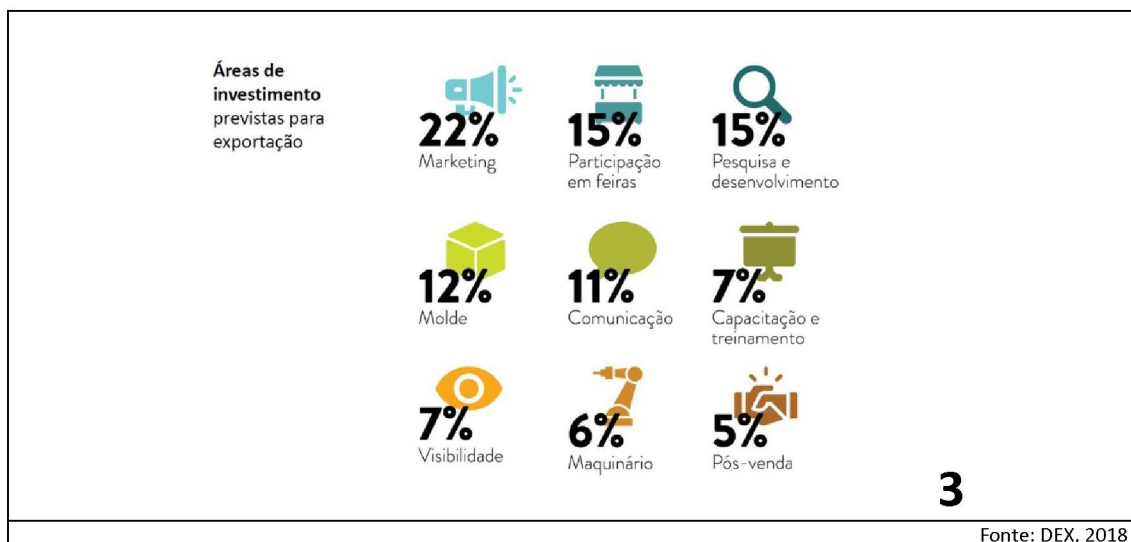
Com relação à expectativa de aumento de vendas do novo produto desenvolvido no DEX 71% das empresas declararam uma expectativa de crescimento de 50%; enquanto as projeções de crescimento de exportação no Brasil em 2019 ficam em torno de 12,4%

(SISCOMEX, 2019), apontando para uma visão bem positiva dos empresários que investem em inovação e design.

As áreas de interesse para investimentos de curto prazo apontam para marketing (22%), participação em feiras (15%) e em comunicação (48), evidenciando o interesse em aumentar a visibilidade (48%), sugerindo a necessidade de estratégias e maiores esforços de promoção da marca Brasil no exterior. Ao mesmo tempo ao declarar o interesse em investir em Pesquisa e Desenvolvimento (15%) os empresários apontam para a necessidade de estratégias de transferência de tecnologia e de aproximação com instituições de ensino e pesquisa mais eficazes. Lembrando que a maioria das empresas participantes são pequenas e médias empresas.

FIGURA 3.15 – DADOS QUALITATIVOS DECLARADOS PELOS EMPRESÁRIOS





Com relação ao perfil das empresas cabe ressaltar a etapa de prospecção de empresas, que buscou convidar empresas com maior interesse de investimento em inovação e tecnologia, fazendo com que os processos de gestão transcorressem de forma mais eficiente do que em relação à 1ª edição. Isso fica evidente ao verificar o diagnóstico do uso do design pelas empresas (TAB. 1.7). A primeira edição contou com a participação de 9 consultores para apoiar o desenvolvimento assistido em 100 empresas. Na segunda edição participaram 200 empresas contando com 13 consultores para apoiar o desenvolvimento assistido. A diferença para proporcionalmente participarem menos consultores pode ser justificada pelo fato das empresas já serem mais sensibilizadas para o design na 2ª edição: 93% entendiam o design como estratégia e processo, contra 37% na 1ª edição.

TABELA 1.7 – ESCADA DO DESIGN

	1ª EDIÇÃO		2ª EDIÇÃO	
DESIGN COMO ESTRATÉGIA	18%	09 consultores 100 EMPRESAS	59%	13 consultores 201 EMPRESAS
DESIGN COMO PROCESSO	19%		34%	
DESIGN COMO ESTILO	63%		7%	
NÃO UTILIZA DESIGN	0%		0%	

fonte: DEX, 2016

fonte: DEX, 2018

Outra declaração que enfatiza a intenção de investimento em inovação e design pode ser percebida nas intenções de investimentos em novos produtos nos dois anos após o final do DEX; e também no montante que as empresas pretendem investir para incrementar as exportações em relação ao montante investido pelo programa. A intenção de investimento declarada pelos empresários evidencia como o retorno financeiro (RoI) é vantajoso no DEX. Apesar de ainda ser intenção, o retorno (US\$ 7 milhões), que nesse caso pode ser entendido como ganho obtido, menos o investimento inicial do DEX (US\$ 1 milhão) aponta para a eficácia do programa (QUADRO 2.3).

Obviamente não se está conjecturando o retorno financeiro à unidade gestora, APEX-Brasil, que fez os aportes financeiros do programa, mas sim no retorno ao país, com a geração de emprego e renda, maior arrecadação de impostos, e que em um nível acima vai impactar no Produto Interno Bruto e Índices de Desenvolvimento Humano.

QUADRO 2.3 – APOIO FINANCEIRO E INTENÇÃO DE INVESTIMENTOS		
apoio DEX 2ª edição:	intenção de investimentos para exportação	intenção de investimentos em novos produtos para exportação
US\$ 1 milhão	US\$ 7 milhões	65% até R\$ 200 mil 24% de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil 11% mais de R\$ 500 mil
fonte: DEX, 2018		

Corroborando com isso 99,2% das empresas participantes declararam a intenção de utilizar design novamente e 99% consideraram Bom ou Muito Bom o fato de contar com o atendimento do consultor, permitindo deduzir que o modelo de desenvolvimento assistido é bem percebido pelo empresário potencializando o processo de aprendizado na prática do processo de gestão de design com foco na inovação.

4.4 Considerações sobre o capítulo

A presente seção descreveu os resultados da modelagem do método e que foram redigidos na forma de constructos de um modelo procedural de solução, a saber, o modelo para avaliação e planejamento de programas de promoção e suporte em design com foco na exportação no Brasil. Inicialmente, os constructos foram apresentados

individualmente, englobando os aspectos de planejamento, implementação e impacto das ações a serem suportadas pelo modelo.

Os requisitos foram organizados dentro de uma Representação gráfica de síntese, procurando focar as questões chave, uma vez que o modelo pretende ter entre seus usuários gestores e decisores políticos não necessariamente designers.

Finalmente, a seção apresentou a representação gráfica do modelo em todo seu escopo e sua validação.

A seção apresentou os resultados obtidos com a aplicação do modelo expostos na forma de constructos. Em um segundo momento, os constructos foram apresentados de modo integrado, o que por sua vez delimitou o modelo aqui proposto. Finalmente, as funcionalidades do modelo foram validadas por meio de sua utilização junto a equipe coordenadora do programa DEX.

Na aplicação do modelo fica evidente que não pretende ser uma estrutura (*framework*) rígida, mas apontar para as questões mais relevantes do processo e ajudar nas tomadas de decisão.

5. DISCUSSÃO

Na discussão para uma visão macro do processo e sistema de políticas públicas de design no Brasil se apresenta como uma questão complexa e ainda não estruturada de modo que permita uma abordagem e leitura pontual. A utilização da teoria fundamentada nos dados (GT - *grounded theory*) junto à coleta de dados através da revisão bibliográfica e em entrevistas junto a especialistas sobre o tema, inicialmente com uma abordagem no processo de codificação aberta, permitiu identificar questões emergentes e posteriormente a análise e codificação teórica interpretativa para a identificação das categorias centrais (*core category*), ou seja, saturação em algumas macro categorias identificadas. Os temas principais foram agrupados em categorias focadas que apontaram para a redundância e saturação dos temas considerados eixos conceituais da pesquisa.

Os grandes eixos identificados e definidos nas discussões sobre as políticas de design foram: os dados ou indicadores específicos de impactos das políticas e ações desenvolvidas; os antecedentes históricos de ações de promoção de design considerados relevantes e exemplos de boas práticas (*best practices*); e a baixa compreensão e sensibilização dos gestores públicos e empresários para o design.

A partir dessa codificação a pesquisa foi subdividida de modo a aprofundar nos quatro eixos identificados:

1. Indicadores utilizados para avaliar as iniciativas de design no Brasil.
2. Antecedentes históricos relevantes de promoção e suporte em design no Brasil após a oficialização do design como política pública no ano de 1995, e quais os resultados apresentados para serem compreendidos como boas práticas.
4. Estudo de caso na iniciativa de suporte em design percebida como mais relevante identificando o protocolo de ações utilizadas.
4. Estruturação de um protocolo de diretrizes para planejamento e avaliação de programas de suporte em design no Brasil com foco na exportação, visando colaborar com a compreensão do processo de design; além de fornecer evidências da relevância dessas ações para a sensibilização dos gestores públicos e decisores políticos.

Cabe lembrar que nessa pesquisa foi delimitado o período após a oficialização das políticas públicas de design no Brasil com a criação do Programa Brasileiro de Design

em 1995, mas sem deixar de reconhecer a existência de ações referenciais para a promoção do design anteriores ao PBD que também tiveram apoio governamental. Desde as iniciais experimentações do Instituto de Arte Contemporânea, IAC, em São Paulo no MASP em 1951, passando pela criação da Escola Superior de Desenho Industrial, ESDI, no Rio de Janeiro em 1963 (CARDOSO, 2005). Merece destaque o marco que foi o Laboratório Brasileiro de Design Industrial (LBDI) criado em Santa Catarina pelo designer e teórico alemão Gui Bonsiepe; uma instituição pioneira em suporte, educação e na promoção do design no Brasil com relevante atuação nos anos 80 e 90, fato comprovado por sua produção e publicações como apresentado pela pesquisadora Ethel Leon (2014) ou na mostra Design Histórico - Memória LBDI que integrou a Bienal Brasileira de Design 2015 em Florianópolis.

Durante o período mais ativo do PBD, em seus anos iniciais de 1995 a 1998, como parte da estratégia de promoção nacional do design foi fomentado a criação de programas estaduais e regionais, como o Programa São Paulo Design, Programa Paraibano de Design, Programa Bahia Design, Programa Catarinense de Design, Programa de Design do Rio de Janeiro, Programa Pernambucano de Design, Programa Cearense de Design, Programa Mineiro de Design, entre outras iniciativas de promoção, atingindo maior parte dos estados brasileiros, porém praticamente sem continuidade após 1998 como apontam Back e Rosa (2003). Entre as ações que mantiveram certa regularidade e que tiveram suas ações replicadas, e que nessa pesquisa são consideradas como as referências foram: as 5 edições das Bienais Brasileiras de Design no período de 2006 a 2015; o Programa Design Excellence Brazil, DEB, de 2003 a 2012 e mais recentemente o Programa Design Export, DEX, de 2013 a 2015, e de 2016 a 2018.

5.1. Metodologia Design na Prática

Com relação especificamente ao processo de gestão no desenvolvimento de produtos não existe muita novidade no que se refere aos modelos existentes de GDP. O grande diferencial está no fato de ser uma ação tutorada, ou seja o desenvolvimento assistido. Existe pouca discussão acerca desse tema: desenvolvimento assistido; em empresas com equipes estruturadas de desenvolvimento de produtos existe a figura do gestor de projeto, mas que é um ator dentro da hierarquia e da estrutura empresarial. Essa função também é assumida pelo consultor externo, em geral o designer, com as

competências de gestão de design, mas que está fora da estrutura da empresa. O modelo de desenvolvimento assistido propõe, nas palavras dos gestores do CBD, funciona em muitos casos como uma degustação de design e de gestão de design. Ou seja, a empresa experimenta a utilização do design como ferramenta de inovação e competitividade com o envolvimento da equipe interna de desenvolvimento e de designers externos, porém a participação do facilitador (*design broker*) permite uma melhor apropriação desse conhecimento evitando e mediando os desgastes causados pela não familiaridade com o processo de design.

Parte do conhecimento que envolve a metodologia Design na Prática é codificado, ou seja, é conhecimento Explícito, e pôde ser transmitido aos demais colaboradores e gestores do DEX por cartilhas, vídeos e aulas estruturadas, presenciais e a distância. Porém, parte do conhecimento que envolve essa prática é Tácito, ou não explicitável, dificultando seu repasse. Fato esse que corrobora com a visão de Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que o conhecimento tácito e explícito não estão separados, mas se complementam. Foram realizados acompanhamentos individuais e em grupo, com uso de ferramentas colaborativas on-line, e-mails, telefones e redes sociais, sempre com a organização buscando compartilhar parte do conhecimento tácito, mas também socializando e aprendendo com as novas situações que surgiam nacionalmente.

A análise da capacitação dos gestores e facilitadores para a Metodologia Design na Prática pelo CBD (como observador participante) permitiu verificar e inferir que de forma não explícita o processo de geração do conhecimento seguiu o modelo dinâmico de conversão de conhecimento (espiral do conhecimento) de Nonaka e Takeuchi (1997), cabendo assim a utilização da categorização e nomenclatura utilizada pelos pesquisadores para as etapas desse processo ao descrever as diversas etapas realizadas pelo CBD.

Socialização: Conhecimento compartilhado. Durante a capacitação dos consultores pelo CBD, houve momento de encontros presenciais, de interação social, buscando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Foram feitas visitas a empresas onde um coordenador de projetos (sênior) acompanhava um futuro consultor para que o mesmo pudesse adquirir conhecimento através da observação, imitação e da prática; de indivíduo para indivíduo.

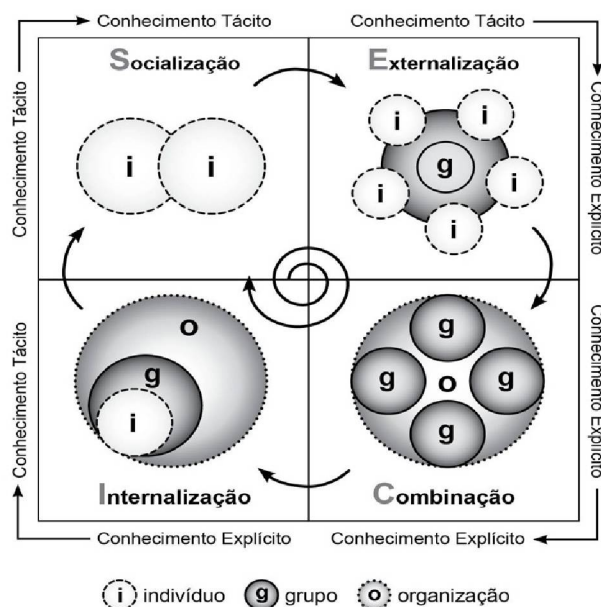
Externalização - conhecimento conceitual. Esse processo ocorreu também nos encontros presenciais para a conversão de conhecimento tácito em explícito. Através da apresentação e discussão de processos anteriores para grupos de novos consultores por meio de consultores sênior; com modelos, metáforas e analogias em casos reais de acompanhamento e suporte a empresas, bem e mal sucedidas. Assim foram as estratégias utilizadas para externalizar esse conhecimento tácito e favorecer a explicitação de parte dele até a criação de novos conhecimentos. De vários indivíduos para um grupo.

Combinação - conhecimento sistêmico. Foi o processo de conversão de conhecimento explícito em explícito. Ocorreu à distância, principalmente através do Sistema Gestor *on-line*, mas também através de e-mails e ofícios. Assim o grupo de consultores, atuando em todo o território nacional, compartilhou e combinou as informações novas e existentes sobre o processo de inserção e gestão da metodologia com a organização CBD.

Internalização - conhecimento operacional. Foi o processo de conversão de conhecimento explícito em tácito. O grupo de consultores atuando nacionalmente, com setores e contextos distintos, gerou novos conhecimentos explícitos sobre a metodologia. Esse conhecimento retorna durante os encontros presenciais e acaba sendo incorporado e gerando novos conhecimentos tácitos para os indivíduos e para a organização.

Assim, como aponta Nonaka (1998) o processo de interação do conhecimento não se configura em um círculo, mas sim em uma espiral (FIG. 4.1), já que é um processo dinâmico e cumulativo; fato esse que se percebeu durante observação no CBD. Desde a realização dos primeiros eventos com a utilização da metodologia percebeu-se que a mesma não se manteve estática, mas vem incorporando constantemente novos conhecimentos que são um ativo intangível da instituição, gerando uma vantagem competitiva sustentável em processos de ações de inserção de design junto às empresas do setor produtivo. Esse fato explica porque o documento de registro da Metodologia Design na Prática junto a Biblioteca Nacional, pelo tempo decorrido, não explicita exatamente o que é esse método, ou protocolo de atuação.

FIG 4.1. ESPIRAL DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO



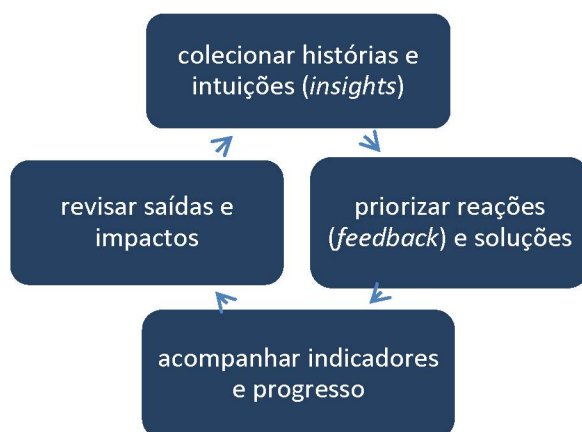
Fonte: (NONAKA e KONNO, 1998)

Cabe ainda inferir que o CBD durante o processo de capacitação e gestão do DEX com os consultores e com gestores públicos, também aparentemente de forma não intencional, incorporou elementos da abordagem do Ciclo de Aprendizagem (*Learning loop*) proposto pelo IDEO (2011) e posteriormente adaptados como ferramenta para apoiar inovação social (DIY, 2018), onde se busca integrar abordagem de dados quantitativos e qualitativos na perspectiva dos diferentes gestores e coordenadores do programa (FIG. 4.2).

Assim, durante os encontros de alinhamento estratégico dos coordenadores do DEX com os consultores, como observador participante foi possível perceber como ocorria a socialização dos conhecimentos tácitos e explícitos, inicialmente entre os indivíduos, posteriormente a externalização dos indivíduos para com o grupo, para afinal ocorrer a combinação e internalização dos conhecimentos tácitos e explícitos no nível organizacional, completando a espiral de conversão do conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998). Ao mesmo tempo o processo ocorreu similarmente ao proposto pelo ciclo de aprendizado (IDEO, 2011), onde através de histórias colecionadas por cada consultor

as reações e soluções eram compartilhadas pelo grupo que monitorava as saídas e impactos das ações acompanhando como era o desenvolvimento de cada projeto através de indicadores como cronogramas, protótipos, entre outros.

FIGURA 4.2 - CICLO DE APRENDIZADO - (LEARNING LOOP)



Fonte (IDEO, 2011)

Assim foi possível identificar como ocorreu a socialização do conhecimento entre os consultores e coordenadores do DEX justificando assim como os procedimentos de atendimento as empresas dentro do processo de desenvolvimento assistido foi se tornando cada vez mais eficiente e eficaz no decorrer do processo, assim como sendo possível propor estratégias para assimilar esse processo em futuras ações que venham a replicar esse modelo de ação.

5.2. Pesquisa documental

Existem poucos documentos acessíveis sobre os programas de design no Brasil. Em geral os relatórios disponíveis para pesquisa são protocolares ou cumprem mais função de divulgação. A pesquisa documental que permitiu acessar mais dados pertence ao CBD e comprova que os dados disponíveis sobre as iniciativas e programas de design disponíveis no Brasil tratam de questões mais quantitativas e pouco qualitativas dificultando sua avaliação e replicação dessas ações.

Também poucos artigos científicos versam sobre as experiências brasileiras, sendo que em geral são análises históricas.

5.3. Entrevistas

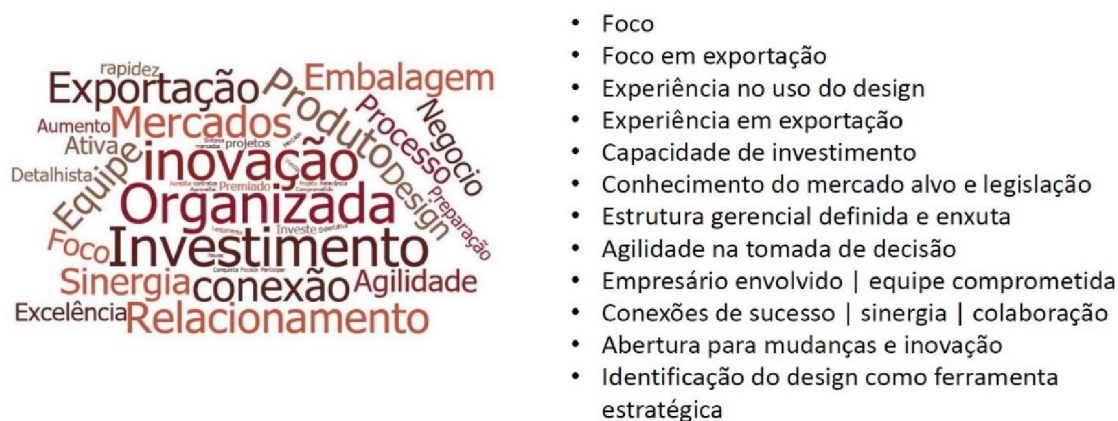
Complementar às pesquisas documentais as entrevistas evidenciaram qualitativamente algumas questões relevantes para a pesquisa. Uma das questões refere-se ao papel fundamental dos facilitadores (denominados consultores) nas ações de suporte em design. A existência de uma pessoa atuando como intermediário neutro (broker) entre o empresário e o designer externo contratado, no caso específico do Programa Design Export, potencializou essa ligação entre as partes, reduzindo erros, mantendo o foco dos projetos e traduzindo os desejos e necessidades de ambas as partes. A entrevista com os facilitadores apontou as constantes dúvidas dos empresários sobre o processo de design e como foram solucionadas ou contornadas com o apoio desses; o mesmo com relação a como o design percebia a demanda dos empresários muitas vezes com um viés distinto dos mesmos, necessitando do facilitador para alinhar essas demandas. Isso levou a consideração de que, em um processo de suporte em design no Brasil, em empresas que muitas vezes ainda não tiveram o contato e a experiência com a abordagem do design, pode ser um dos fatores de sucesso e de redução de riscos.

Outra questão refere-se à percepção de fatores que levam certas empresas a alcançarem melhores resultados em relação a outras. Os consultores entrevistados foram categóricos ao apontar que a correta identificação dessas empresas levou a processos de gestão mais eficientes, com foco nos objetivos da empresa e com maior qualidade no resultado final. Ao procurar evidenciar quais eram os elementos que identificavam as empresas consideradas mais aptas para a utilização do design verificou-se que isso era uma *expertise* dos facilitadores (consultores), um conhecimento tácito, não codificado. Logo, o que poderia ser considerado um dos pontos chave do processo nessa pesquisa, o fator de sucesso, ainda permanece como conhecimento tácito. Isso, porém levou a aprofundar a discussão sobre a socialização do conhecimento, discutido no tópico anterior, junto com a metodologia Design na prática.

Para a identificação do perfil da empresa, e do empresário, de sucesso foram levantadas nuvens de palavras e questões chave declaradas nas entrevistas com os consultores (FIG. 4.3). Entre esses fatores destacaram-se fatos como empresas organizadas (setores, cargos e funções definidos), planejamento e capacidade para

investimentos futuros, experiência anterior na contratação de designers, foco nos objetivos da empresa, abertura para trabalho em parceria (colaboração), abertura para mudanças e inovação, agilidade na tomada de decisões, entre outros.

FIGURA 4.3 - PERFIL DO EMPRESÁRIO



Fonte: o autor

No decorrer da pesquisa identificou-se, porém que essa questão não era tema de consenso e, como também nessa segunda edição do DEX as empresas vieram somente através dos editais disponibilizados pelos sites dos órgãos governamentais, não houve a possibilidade de uma pré-abordagem de identificação de empresas com maior potencial. Dessa maneira as questões de identificação das empresas e empresários com maior possibilidade de sucesso na utilização do design não foi abordado nessa pesquisa, porém permanecendo como um tópico relevante para futuras pesquisas.

As entrevistas com profissionais e consultores da área também apresentaram pouca informação relevante sobre a gestão de outras iniciativas de suporte em design no Brasil corroborando a hipótese de que, apesar de terem ocorrido outras iniciativas essas informações sobre o processo de condução não foram muito divulgadas ou não se encontram facilmente disponibilizadas.

5.4. Estudo de caso

Como apresentado anteriormente na pesquisa o estudo de caso foi o método que permitiu a coleta de dados mais significativos. Em especial pelo fato do Centro Brasil Design ter procedimentos de coleta e documentação de todos seus procedimentos, assim

como pelo fato do pesquisador ter podido atuar como observador participante. A observação de um caso particular tem diversas limitações, sendo que coube ao pesquisador o cuidado para evitar as generalizações. Apesar do estudo de caso ter se apropriado de dados qualitativos também envolveu características e dados quantitativos, além de não ter excluído a utilização de outros métodos.

Cabe considerar que o caso analisado foi previamente caracterizado na pesquisa como uma das ações de suporte em design no Brasil de maior abrangência, o que permitiu a identificação e reflexão sobre os procedimentos e ferramentas utilizadas no gerenciamento de um programa de extensão geográfica nacional, que atendeu empresas de distintos portes e setores produtivos.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Até o momento no Brasil se carece de meios cientificamente estruturados que sirvam de base para avaliação de ações e programas de suporte do design para permitir correções e aperfeiçoamentos visando a sua replicação. Como visto nas ações desenvolvidas desde a criação do PBD várias estratégias foram bem sucedidas, regional ou nacionalmente, e se houvessem disponíveis diretrizes e modelos as mesmas poderiam ser replicadas total ou parcialmente e estudadas como exemplos de boas práticas (*best practices*).

Diante desta lacuna, a presente pesquisa apresentou a tese de que um modelo visual poderia apoiar gestores e decisores políticos a explicitar e organizar suas ações atuais e futuras bem como promover um processo de aprendizado constante. Após a finalização da pesquisa concluiu-se que foi alcançado o objetivo geral ao se propor um modelo orientado a definição e avaliação de programas de suporte em design, com foco na exportação, para serem realizados no Brasil, além de desempenhar o papel de apoiar um processo de aprendizado constante na implementação de estratégias de design.

Entre os objetivos estabelecidos como específicos cabe expor que foram identificadas as ações de promoção e suporte em design consideradas representativas no Brasil desde a oficialização do design como uma política pública nacional; em que pese à questão de não haver muitos dados sobre o processo de construção e condução dessas estratégias. A abordagem desse tema através da revisão bibliográfica e entrevistas com os atores diretamente envolvidos foram eficientes para determinar as iniciativas estudadas.

A abordagem utilizada para a identificação de evidências críveis para se atingirem os impactos esperados de longo prazo das ações de suporte em design focadas em exportação foi a teoria fundamentada nos dados, a pesquisa documental, entrevistas com atores envolvidos, o estudo de caso e ferramentas da Teoria da Mudança. As abordagens qualitativas se mostraram eficientes uma vez que o objeto de estudo tratava de dados qualitativos e essas metodologias de campo explicaram as teorias e ações no contexto sob estudo permitindo a geração dos constructos teóricos.

A aplicação do modelo e sua validação comprovou a necessidade de se valorizarem as evidências para avaliação de programas de suporte em design, de curta e

média duração. A execução do relatório final foi estruturado tendo por base o modelo gráfico proposto, e permitiu aos coordenadores da ação e aos gestores e decisores políticos, de maneira rápida e eficaz, identificarem as ações realizadas (e porque), os resultados alcançados e como isso contribuiria para alcançar os impactos desejados.

Percebeu-se que o modelo foi importante mesmo para a equipe de especialistas na coordenação de ações de suporte em design. As discussões sobre o que seria incluído ou não no relatório foram sempre apoiados no modelo. Cabe lembrar que todas as informações brutas, não tratadas, estavam no sistema gestor *on-line*, mas que não tinham muito impacto junto ao comitê gestor, uma vez que não faziam muito sentido por não estarem tratadas e hierarquizadas.

A apresentação do relatório final foi feita para o grupo da diretoria da APEX-Brasil, responsável pela sua aprovação. O relatório apresentado foi considerado assertivo pelos gestores, pois teve foco nos pontos chave, na transparência do processo, nos dados que comprovaram a eficiência na condução, eficácia nos resultados e efetividade do programa.

Cabe salientar que a prestação de contas não envolvia somente o relatório, mas todos os dados financeiros e procedimentos burocráticos cobrados por prestadores de serviços para órgãos públicos. Porém o relatório e sua defesa em público para a diretoria tem importância para sua aprovação e replicação.

A aprovação pelo comitê gestor comprovou a eficácia de sua apresentação dos dados de forma macro, assim como a compreensão por gestores não designers. Já que permitiu organizar e apresentar as ações realizadas e resultados alcançados, além de prever um processo de aprendizado constante, uma vez que as essas estratégias multissetoriais e de abrangência nacional tratam com conhecimentos incompletos, distintas variáveis inter-relacionadas e com uma diversidade de atores e realidades sócio econômicos.

Foram identificados como aspectos limitantes as questões que envolvem o acompanhamento posterior do desempenho (*performance*) dos produtos gerados nos mercados externos para poder avaliar melhor os impactos financeiros do programa e permitir assim sua futura revisão e replicação com mais eficiência. Isso em parte pode ser explicado pela curta duração dos programas e do direcionamento das verbas apenas para a sua execução, não prevendo o acompanhamento posterior e nem indicando outras

instituições parceiras que poderiam fazer esse acompanhamento. Essa situação é justificada pelos gestores públicos como atendendo o que preconiza a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF ou também Lei Complementar nº 101), que não permite a realização de obras deixando parte das contas a serem quitadas no mandato de seus sucessores. Porém, os governos precisam monitorar suas ações regularmente para gerar dados e indicadores confiáveis para subsidiar novos projetos e programas públicos. O monitoramento estratégico de ações não é apenas determinar os gastos do orçamento público, mas avaliar a qualidade e efetividade, relacionando custos e benefícios, motivo pela qual não pode se limitar apenas os dados quantitativos.

Existe também uma limitação para se obter dados financeiros das empresas, assim como saber sobre o desempenho financeiro e volume de produção de seus novos produtos por serem essas informações consideradas como estratégicas pelos empresários. Apesar da eficácia do DEX, de sua abrangência nacional e a significativa adesão por empresas e designers, o programa terminou sua segunda edição sem que a maioria dos produtos estivesse sendo efetivamente exportada, embora esse tenha sido o seu objetivo principal. Assim não foi possível avaliar a efetividade da ação para permitir eventuais ajustes e posterior replicação. Isso aponta para a oportunidade de futuras pesquisas visando identificar estratégias que permitam o acompanhamento dos produtos focados em inovação e design após sua inserção no mercado exterior.

Dada a heterogeneidade das empresas atendidas este estudo não se aprofundou nas questões que envolvem a categorização e direcionamento dos projetos por tipo de inovação, como por exemplo, ter um foco maior em inovações disruptivas, não evolucionárias, tanto no que se refere aos resultados como a oferta de novos projetos e negócios exponenciais, com promessas e potenciais capazes de oferecer mudanças nos modelos e tecnologias existentes, assim como em relação aos novos mercados e hábitos dos consumidores.

Durante o levantamento de dados do DEX vários resultados apontaram para outras questões, que não era foco da pesquisa, mas que sugerem a necessidade de estudo para sua melhor compreensão como, por exemplo, o fato de 59% dos participantes indicarem não ter intenção de fazer o registro de propriedade industrial; assim como o fato de 67% dos interlocutores das empresas e 71% dos interlocutores dos estúdios de design ser homens.

O modelo apresentado também não pretende ser prescritivo em cada uma das etapas do processo, mas sim propõe diretrizes, dessa maneira o gestor ou coordenadores podem optar pelas ferramentas que considerarem mais adequadas para cada situação ou grupo de atores envolvidos. Por exemplo, na etapa inicial de identificação de oportunidades não se definiu a utilização uma ou outra ferramenta específica para isso, mas sim cabendo ao facilitador e a equipe de designers envolvidos fazer essa definição. Apesar de entender que isso oferece maior liberdade para se desenvolver a ação, nesse caso somente se alcançará os efeitos esperados se os atores envolvidos, gestores, coordenadores e designers, tiverem as competências necessárias para desenvolver essas ações.

REFERÊNCIAS

- ABDI. **Os desafios da Política Industrial Brasileira, uma contribuição da Agência de Desenvolvimento Industrial**, Brasília: ABDI, 2016 v. 1.
- ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. Disponível em: <<http://anpei.org.br>> Acesso em junho de 2018.
- APEX – **Design Export apresenta resultados**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/Design-Export-apresenta-resultados>>. Acesso em 26 fev. 2016.
- BACK, Suzana; ROSA, Silvana Bernardes. **Ações de apoio ao Design no Brasil**. In: 2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Anais. Rio de Janeiro: ANPED, 2003.
- BANCO MUNDIAL. PIB Brazil. Disponível em: <<https://datos.bancomundial.org/pais/brasil>>. acesso em 04 fev 2018.
- BARROSO, Eduardo. **Quase quatro décadas de design**. Disponível em: <<https://eduardobarroso.blogspot.com.br/2008/05/quase-quatro-decadas-de-design.html>>. Acesso em dez. 2016.
- BELAY, Alemu Moges; KEKÄLE, Tauno; HELO, Petri. **Time-to-market and concurrent engineering in product development processes**. International Journal of Innovation and Learning. Vol.10 No.1, pp.60 – 84. UK, 2011.
- BIENAL Brasileira de Design. Disponível em <<http://www.bienalbrasileiradedesign.com.br>>. Acesso em 10 jan. 2016.
- BIENAL DESIGN 2010 - Curitiba 2 – **Catálogo Bienal Brasileira de Design 2010** - catálogo 02.
- BIENAL DESIGN 2010 - Curitiba 1 – **Catálogo Bienal Brasileira de Design 2010** - catálogo 01
- BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.
- BORGES, Adélia. Bienal de Design – **A importância do “made in Brazil”**. Disponível em: <<http://www.livingdesign.net.br>>. acesso em: 16 janeiro 2012.
- BÜRDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.
- CARDOSO, Rafael. **O design brasileiro antes do design**. Cosac Naify, São Paulo, 2005.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.**

30º EnANPAD 2006. ANPAD, Salvador, 2006.

CBD - Centro Brasil Design. Disponível em: < <https://www.cbd.org.br>>. Acesso em 5 mar. 2018

CBD - **Institucional**. Disponível em <<http://www.cbd.org.br>>. Acesso em 26 fev. 2016.

CBD - **Relatório interno 2016: Design Export 1ª edição.**

CBD. 2014. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Centro Brasil Design, APEX Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <<http://www.cbd.org.br/downloads>>. Acesso em: 22/01/2018.

CBD. Design Export. Relatório Interno. Curitiba, 2015.

CBD. Design Export. Relatório interno. Curitiba, 2018.

CBD. Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em nov. 2014.

CBD. Notório Saber (documento interno). Curitiba, 2013.

CBD. Relatório de Atividades 1999/2000. Curitiba, 2000.

CBD. Relatório de Atividades 2000/2001. Curitiba 2002.

CENTER FOR THEORY OF CHANGE. **What is Theory of Change?** Disponível em: <<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>>. Acesso em 04 maio de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

COMPETITIVENESS. **Desenvolvimento de indicadores e sua aplicação sobre a efetividade do uso do design nos setores produtivos e os resultados econômicos nas premiações internacionais**. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1418930324.pdf>. Acesso em 18 jan. 2019.

COOPER, Robert G.. **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products**. Business Horizons / May-June, 1990.

COOPER, Robert G.. **The Stage-Gate® System: A Road Map from Idea to Launch – An Intro & Summary**. GEMBA DK, 2016. Disponível em: <<http://gemba.dk/wp-content/uploads/2016/04/The-Stage-Gate-System-A-Roadmap-From-Idea-to-Launch-An-Intro-Summary-GEMBA.pdf>>. Acesso em 23set2018.

COX, George. **Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths, 2005.**

Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/cox_review/coxreview_index.cfm>. Acesso em 5 março 2018.

DAVIES, Rick. **Representing Theories of Change: A Technical Challenge with Evaluation Consequences.** CEDIL, Inception Paper 15: Londres, 2018.

DEB. **Catálogo Design Excellence Brazil: 2003 – 2006.** São Paulo: APEX-Brasil, 2006.

DESIGN EXPORT. Disponível em: <http://www.designexport.org.br>. Acesso em 26 fev. 2016.

DESIGN NA PRÁTICA - BIBLIOTECA NACIONAL/MinC – Certificado de Registro nº619883, livro 1189, folha 288 – 24 out. 2013.

DIAGNÓSTICO DO DESIGN BRASILEIRO. Disponível em <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em março de 2016.

DIY. **TOOLKIT: THEORY OF CHANGE.** Disponível em <<https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change>>. Acesso em agosto, 2018.

FARIA, A. e GALLO, H. **Subsídios históricos para designers acerca do patrimônio cultural material e imaterial.** Desenhando o Futuro: 1º Congresso Nacional de Design, 2011. Anais. Bento Gonçalves, RS, 2011.

FERNANDEZ, Silvia e BONSIPE, Gui. **História del diseño en América Latina y el Caribe.** São Paulo: Editora Blücher, 2008.

FONSECA, K. F. O. ; PEREIRA, J. M. B. ; HEEMANN, A.. **Políticas públicas nacionais de promoção de design: o programa Design Excellence Brazil e seu impacto.** In: 5º Congreso DiSUR 2018, Cordoba. Anais do 5º Congreso DiSUR 2018. Cordoba: FAUD, 2018. v. 1. p. 1-15.

FONSECA, Ken Flavio Ono; BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; RAULIK-MURPHY, Gisele. **Processo de Gestão de Ações de Suporte em Design no Brasil: A Metodologia Design na Prática.** p. 1365-1373 . In: Anais do 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design (2018). São Paulo: Blucher, 2019. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/ped2018-3.1-ACO_25

FONSECA, K. F. O. ; HEEMANN, A.. **A Experiência do Conselho Setorial de Design na Cidade de Curitiba como Indutor para a Participação Democrática dos Designers nas**

- Políticas Culturais.** In: IV Congresso DISUR, 2017, Mendoza. Anais do IV Congresso DISUR. Mendoza: UNCUYO, 2017. v. 1. p. 1-10.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOUVEIA, A. L. S. B. D.. **Os ganhos competitivos das empresas brasileiras vencedoras no prêmio internacional iF Product Design Award.** 2011. 124 f. dissertação (Mestrado). FAE Centro Universitário, Programa de Mestrado Acadêmico em Organizações e Desenvolvimento. Curitiba, 2011.
- HESKETT, John. **Design.** Editora Ática, São Paulo, 2008.
- IBPT. **Censo das empresas e entidades públicas e Privadas brasileiras.** 2012. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/372>>. Acesso em 26 fev. de 2016.
- IDEO. **DELIVER: CREATE A LEARNING PLAN,** p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition 2. London, 2011.
- iF World Design Guide.. Disponível em: <<https://ifworlddesignguide.com>>. Acesso em jul. 2018
- IPEA. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante,** vol. 1. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2018.
- JOHNSON, Jeffrey e COOK, Matthew. **Policy Design: A New Area of Design Research and Practice.** in Aiguier, M., Boulanger, F., Krob, D. and Clotilde, M. (eds.). Complex Systems in Design and Management, Heidelberg, Germany: Springer, pp. 51–62, 2013.
- JULIER, Guy. **La Cultura del Diseño.** Barcelona: Editora Gustavo Gili. 2010.
- LEON, Ethel. **Canasvieiras - Um Laboratório para o Design Brasileiro. A história do LDP/DI e do LBDI, Florianópolis (1983-1997).** Editora UDESC, Florianópolis, 2014.
- MAFFEI S., ARQUILLA V., MORTATI M., VILLARI B.. **Design Policy Issues** nº1, Politecnico di Milano, report online. 2013. Disponível em: <http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/09/Design_Policy_Issue_N1_Print.pdf>. Acesso em 16 out. 2017.
- MANSON, Paul e BARNES, Marian. **Constructing Theories of Change – Methods and Sources.** SAGE Publications, Vol. 13 (2): 151-179, Los Angeles, USA, 2007.

- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011.
- MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação.** IPEA, Rio de Janeiro, 2000.
- MBC - **Movimento Brasil Competitivo.** Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em 16 janeiro 2012.
- MDIC. **Programa Brasileiro do Design.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3262>>. Acesso em 18 jan 2012.
- MESTRINER, Fábio. **Pequena empresa grande através de design.** Design Gráfico, São Paulo, ano 11, nº 94, p. 8, 207.
- MOULTRIE, J., LIVESEY, T.F., MARVIDO, c., RIEDER, J., BERTAGUI, A., PAWAR, K., NIXON, B., MACBRYDE, J., MARTINEZ, V, DEMIAN, P. e EVANS, s.. **Developing a National Design scoreboard.** In (Ed.) Undisciplined 2008! Design Research Society Conference. Sheffield, UK: Sheffield Hallam University, 2008.
- MORAES, Dijon de. **Análise do design brasileiro: entre mimese e mestiçagem.** São Paulo: Edgard Blucher, 2006.
- MORAES, Dijon De. **Limites do design.** São Paulo: Studio Nobel. 1999.
- MOZOTA, B. B.; KLOPSH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Nesta Standards Of Evidence.** Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru; **The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation;** California Management Review, volume 40, nº3, p. 40 - 54; 1998.

- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358 p.
- PADOVANI, S.; HEEMANN, A.. **Representações Gráficas de Síntese (RGS) como artefatos cognitivos para aprendizagem colaborativa**. ESTUDOS EM DESIGN (ONLINE), v. 24, p. 45-70, 2016.
- PALMQUIST, Matt. **Return on Design**. Strategy+Business. issue 86, fev, 2017. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/blog/Return-on-Design?gko=ad9fd>>. Acesso em dez 2018.
- PATROCÍNIO, Gabriel e BOLTON, Simon. **Temas emergentes na literatura sobre políticas de design**. Arcos Design, Rio de Janeiro, V. 9; nº 1, Junho 2016.
- PATROCÍNIO, Gabriel, NUNES, José Mauro. **Design e Desenvolvimento**: 40 anos depois. São Paulo: Blucher, 2015.
- PATROCÍNIO, Gabriel. **Design: Ferramenta política do século 21**. REVISTA PENSAR VERDE. Nº 16 ano 4. mar/abr/mai 2016. Disponível em: <<https://issuu.com/pensarverde/docs/pensarverde16>>. Acesso em 26 fev. 2016.
- PATROCÍNIO, Gabriel. **Influências Europeias em Políticas Públicas de Design Brasileiras**. In.: 6 CIPED - Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Lisboa, 2011.
- PATROCÍNIO, Gabriel. **The impact of European design policies and their implications on the development of a framework to support future Brazilian design policies**. Tese (doutorado em Design) - Cranfield University - School of Applied Sciences, Centre for Competitive Creative Design. Cranfield, p. 387. 2013.
- PBD/MDIC - **Programa Brasileiro do Design**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3262>>. Acesso em 18 jan. 2012.
- PBD/MDIC. **Histórico do Programa Brasileiro do Design**. disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1371831536.pdf>. Acesso em 10 jan. 2017.
- PEREIRA, Juliana M. B.. Entrevista concedida a Ken F. O. Fonseca. Curitiba, 30 jan. 2019.
- PITCE - **Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior** 2004. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/diretrizes.pdf>>. acesso em 22 fev. 2016.

PNE - **Plano Nacional de Exportações** 2015-2018. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1435244583.pdf>. Acesso em 15 mar. 2016.

PUTTICK, R. e LUDLOW, J.. **Standards of Evidence for Impact Investing**. London: Nesta, 2012. Disponível em:

<<http://www.nesta.org.uk/library/documents/StandardsofEvidenceforImpactInvesting.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

PUTTICK, Ruth; LUDLOW, Joe. **Standards of evidence: an approach that balances the need for evidence with innovation**. NESTA, 2013. Disponível em:

<https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf>. Acesso em ago2018.

PUTTICK, Ruth; MULGAN, Geoff. **Making evidence useful. The case for new institutions**.

NESTA/ESRC - Economic and Social Research Council, Londres, 2013.

PWC. **Guide to key performance indicators. Communicating the measures that matter**.

Price Warehouse & Coopers. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf>. Acesso em ago2018.

RAUEN, André Tortato. **Evidências em vez de instinto: o trabalho do NESTA - Reino Unido**. Radar, nº 50 IPEA, DF. 2017.

RAULIK, G., CAWOOD, G., LARSEN, P.; LEWIS, A. **A comparative analysis of strategies for Design in Finland and Brazil**. DRS2008, Design Research Society Biennial Conference, Sheffield, Reino Unido, 2008.

RAULIK, Gisele. **Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design**. Brasília: MDIC, 2006.

RAULIK-MURPHY, G.. **A Comparative Analysis of Strategies for Design Promotion in Different National Contexts**. Tese (Doutorado em Design) - University of Wales, Cardiff, p. 265. 2010.

RAULIK-MURPHY, Gisele; FONSECA, Ken Flávio Ono; POUGY, Geraldo; MIYASAKI, Deborah. **Uma revisão histórica das estratégias de design no Brasil**. in Anais do P&D Design 2008. São Paulo, 2008.

RAULIK-MURPHY, Gisele; MURPHY, Darragh; CHRISTIANO, Sara Sanches de; SANZ, Claudia Marcela. **Revisão latino-americana do International Design Scoreboard:**

- levantamento de dados para informação de políticas públicas de design.** Strategic Design Research Journal, 9(1): 2-13 January-April 2016, Unisinos; 2016.
- REDE DESIGNBRASIL.** Disponível em:<<http://www.designbrasil.org.br>> Acesso em: 16 março, 2012.
- ROGERS, Patricia. **Theory of Change - Methodological Briefs - Impact Evaluation Nº 2.** UNICEF Office of Research - Florença, Italy. 2014.
- ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- ŞAHİN, Damla; ÇALGÜNER, Alper; YAVUZCAN, H. Güçlü. **Design Awards as a Design Promotion Activity: International Design Awards.** Journal of Science, Part B, 6: 45-55. Gazi University. Ancara, Turkey. 2018.
- SALERNO, Mario Sergio; DAHER, Talita. **Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do Governo Federal: Balanço e Perspectivas.** Brasília, setembro de 2006. Disponível em: <<http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1272980896.pdf>>. Acesso em 22 fev. 2016.
- SERRAT, Oliver. **Theories of change.** ADB - Asian Development Bank. Manila, 2013.
- STEIN, Danielle; VALTERS, Craig. **Understanding “theory of change” in international development: a review of existing knowledge.** JSRP Paper 1. London School of Economics and Political Science. Londres, UK. 2012.
- SUNG, W.O.; SONG, M.J.; PARK, J; CHUNG, K.W. (2007). **Changing Roles of Design Promotion Organization in the Global Context and a New Theoretical Model for a Design Promotion System.** IASDR Conference – Emerging Trends in Design Research, 2, 2007, Hong Kong Polytechnic University School of Design. Anais.
- SUNG, Whan Oh; NAM, Ki-Young, CHUNG Kyung-won. **Strategic Use of International Product Design Award Schemes.** Design Management Journal, Volume 5, Issue 1. The Design Management Institute, 2010.
- TAPLIN, Dana H.; CLARK, Hélène; COLLINS, Eoin; COLBY, David C. **A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field.** ActKnowledge - Technical Papers. New York, USA. Abril 2013.

The Center for Theory of Change. **What is Theory of Change?** disponível em:

<<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change>> Acesso em 21jan. 2019.

TETHER, B.. **Evaluating the impacts of Design support** - Final Report. SEE Design Bulletin.

National centre for Product Design & Development Research (PDR), 6, pp.3-5.Cardiff, UK, 2007.

UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) **Companion Guidance:**

Theory of Change. The United Nations Development Group (UNDG). Nova York, 2018.

Disponível em: <<https://undg.org>>. Acesso em 4 maio 2018.

UNICEF. **From policies to results - Developing capacities for country monitoring and evaluation systems.** Disponível em:

<http://www.unicef.org/evaluation/index_51109.html> UNICEF Evaluation Office, New York, USA. 2010. Acesso em 14nov, 2018.

UOC. **SMART Goals: A How to Guide.** Performance Appraisal Planning 2016-2017.

University of California. disponível em <[http:// https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf](http://https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf)>. acesso em 16ago2018.

Using Research Evidence - A Practice Guide. Alliance for Useful Evidence. Disponível em:

<<https://www.alliance4usefulevidence.org/publication/using-research-evidence-a-practice-guide-january-2016/>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

VALTERS, Craig. **Theories of Change. Time for a radical approach to learning in**

development. ODI Report, Overseas Development Institute. London, UK. 2015.

VAN DER WESTHUIZEN, G. J. e ABRAHAMS, Mark. **Theory of Change Evaluation.**

Education as Change, vol 5 nº 1: 98-108. Unisa Press, South Africa, 2002.

VOGEL, Isabel. **Review of the use of 'Theory of Change' in international development.**

UK Department of International Development, DFID Review Report. London, UK. 2012

WESTHUIZEN, Gest Van der; ABRAHAMS, Mark. **Theory of change evaluation. Education**

as Changes, vol. 6 nº 1. pag. 98-108. UNISA Press, Pretoria, South Africa, 2002.

WHICHER, Anna. **The value of design to business.** Design for Europe. 2015. Disponível

em: <<http://designforeurope.eu/news-opinion/value-design-business>>. Acesso em 23mai2016.

- WHICHER, Anna. **Sharing experience Europe - policy, innovation & design**. Design Wales, Brussels, 28nov2012. Disponível em: <<http://www.seeplatform.eu>>. Acesso em 20jan2016.
- XIA, Yusen; SINGHAL, Vinod R.e ZHANG, G. Peter. **Product Design Awards and the Market Value of the Firm**. Production and Operations Management, vol. 25, nº. 6, June 2016.
- Yin, R. K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice 1 – Termos de Consentimento

Apêndice 2 – artigo P&D 2016

Apêndice 2 – artigo P&D 2018



13º Congresso
Pesquisa &
Desenvolvimento
em Design

Artigo Completo

Processo de Gestão de Ações de Suporte em Design no Brasil: A Metodologia Design na Prática

Management of Design Support initiatives: the Design in Practice Methodology

FONSECA, Ken Flavio Ono; Mestre; UFPR

ken.fonseca@gmail.com

BRUM, Ana; Mestre; Centro Brasil Design

anabrum@cbd.org.br

HEEMANN, Adriano; Doutor; UFPR

nome.sobrenome@provedor.brasil.br

RAULIK-MURPHY, Gisele; Doutora; Duco

gisele@ducontact.com

Resumo

Este artigo apresenta o processo de condução de iniciativas de apoio para a inserção do design em empresas como ferramenta de competitividade no Brasil. Foram identificadas iniciativas mais eficientes de suporte implementadas após a criação do Programa Brasileiro de Design em 1995. Os programas coordenados pelo Centro Brasil Design se mostraram os mais eficazes; o que pode ser atribuído ao seu procedimento próprio de gestão denominado Metodologia Design na Prática, registrado na Biblioteca Nacional. Foram identificadas as etapas desse processo que apresenta como diferencial a divisão em um nível macro, que é a gestão de todo o programa, e um nível micro, que é o processo de gestão de design denominado Desenvolvimento Assistido por ter participação de um consultor para garantir a qualidade do resultado. Compreender melhor esses procedimentos pode contribuir para a melhoria e eficácia de iniciativas futuras.

Palavras Chave: políticas de design; programas de suporte em design; gestão de design

Abstract

This article presents the driving process of design support program in brazilian companies for competitiveness. More efficient initiatives implemented after the creation of the Brazilian Design Program in 1995, were identified. The initiatives coordinated by the Brazil Design Center proved to be the most effective; which can be attributed to its own management procedure called Design Methodology in Practice, registered at the National Library. The stages of this process have been identified, which presents the differential macro level, which is the management of the entire design support program, and a micro level, which is the design management process called Assisted Development, with a consultant participation to ensure best quality to the design projects. Better understanding of these procedures can contribute to the improvement and effectiveness of future initiatives.

Keywords: design policies; design support programs; design management

1. Introdução

Desde a criação do Programa Brasileiro de Design (PBD) no ano de 1995, que representa a formalização do entendimento do design como uma política pública no Brasil, várias estratégias foram implementadas para difundir e aumentar a utilização do design junto ao setor produtivo.

Essas ações foram ocorrendo de maneira diversificada, com distintos objetivos e públicos, e vão compor o atual sistema nacional de design (SND) do país; que podem ser classificadas em ações de Promoção, Educação e Suporte (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010). Ações de Promoção são aquelas mais focadas no público em geral, sejam consumidores ou usuários; as ações de Educação focadas na formação e capacitações dos profissionais designers e por fim as ações de Suporte, focadas em negócio, na inserção efetiva do design nas empresas.

Há uma compreensão de que as ações e iniciativas de suporte em design são as estratégias mais eficazes para ajudar as empresas a utilizarem o design para o aumento da competitividade e para alcançar mercados de produtos de maior valor agregado, já que essas, em geral, são ações de assistência individual, com alto nível de intervenção (RAULIK, 2006). Apesar de atingir uma menor quantidade de empresas as ações de suporte proporcionam maior interação dos gestores empresariais com a abordagem e ferramentas de design, com isso potencializando seus resultados. Esse fato é especialmente relevante para países de economia emergente, como o Brasil, que tem sua pauta de exportação focada em produtos *commodities*.

Essa constatação justifica um olhar mais atento para estratégias de suporte; porém ao se analisar as iniciativas implementadas no Brasil identificou-se uma lacuna em estudos e publicações que abordem essa temática. Informações são encontradas em sua maior parte em canais de mídia ou em sites oficiais focados no público em geral, onde não há a preocupação em se aprofundar a discussão sobre a condução do processo e sem uma análise mais cuidadosa sobre os resultados obtidos. Essa dificuldade em acessar os dados expõe a pouca transparência com que se procedem as conduções dessas iniciativas; onde seus gestores divulgam os resultados gerais obtidos, mas raramente explicitam o processo de gestão da iniciativa. Dessa forma é dificultada a futura replicação ou melhora em procedimentos utilizados para a condução de outras iniciativas similares, aumentando a possibilidade de repetição de erros.

A identificação e análise de como são conduzidos metodologicamente os programas bem sucedidos de suporte em design no Brasil surge como uma oportunidade de pesquisa e justifica a sua investigação, uma vez que os resultados podem vir a facilitar a sua replicabilidade, aumentando os impactos positivos, econômicos e sociais, de iniciativas similares que venham a ser implementados.

Esse estudo buscou identificar que ações de suporte em design vêm sendo conduzidas no Brasil com mais eficiência para poder proceder a identificação do processo de condução utilizado, pretendendo assim aclarar os procedimentos utilizados no intuito de criar referências para o aprimoramento e o aumento da eficácia de futuras iniciativas de suporte em design. O estudo busca também contribuir para a consolidação das políticas de design como uma nova área para pesquisa e prática profissional (JOHNSON e COOK, 2013). Como destacou Heskett (2008) o design já é percebido como uma estratégia para a competitividade dos países, mas ainda carece de mais pesquisas, em especial nos países emergentes.

"Por outro lado, chama a atenção a falta de pesquisas sérias na área de design, apesar de os governos patrocinarem estudos em várias outras áreas de desempenho dos negócios,



como tecnologia e competitividade. São raros os exemplos em que o design é usado de modo estratégico, em âmbito nacional, para ajudar a consolidar economias em desenvolvimento, embora ele pudesse, em potencial, ser uma ferramenta construtiva para o benefício de países emergentes do terceiro mundo". (HESKETT, 2008)

Como resultado esse estudo identificou que o programa de suporte em design que pode ser entendido como referencial no Brasil, realizado após a criação do PBD até o presente momento, foi o Programa Design Export - DEX, por sua abrangência territorial, diversidade de setores industriais e volume de empresas atendidas. Um olhar mais aprofundado sobre o processo de condução e gestão desse programa pretende colaborar para uma melhor compreensão desse tipo de iniciativa.

2 Desenvolvimento

O que motivou esse estudo ter como recorte as iniciativas realizadas a partir da oficialização do Programa Brasileiro de Design pelo decreto de 09 de novembro de 1995 (PBD, 2012) foi o fato de, apesar do real impacto do PBD como política de design ser questionável (PATROCÍNIO, 2011), o programa ainda pode ser entendido como o marco simbólico (BARROSO, 2008) na oficialização e reconhecimento do design como uma política pública no Brasil. O PBD não teve encerrada sua atividade até a presente data, mas após os seus dez primeiros anos, suas ações e articulações foram bastante reduzidas, como pode ser percebido nos relatórios de atividades divulgados publicamente (PBD, 2017).

Entre as iniciativas coordenadas ou apoiadas pelo PBD, esse estudo focou mais especificamente nos programas de suporte em design, apesar de muitas vezes não ser uma categorização que permita o enquadramento de todas as ações realizadas. Além de programas com duração específica, foram identificadas ações de fluxo contínuo que também, mas não exclusivamente, envolviam consultorias em design. Nesses casos praticamente não foram encontrados dados explicitando ações exclusivamente focadas em design, o que dificultou mais ainda a condução da análise dos dados.

Foram também identificados focos e abrangências diversas, seja de abrangência regional como o Programa Criação Paraná, ou ações de abrangência nacional como o Design Export; ações com atendimento setorializado, como embalagens, e também multisetoriais. Outras iniciativas e editais como o Programa via Design apoiaram a criação de Centros e Núcleos de design, que ao final deveriam desenvolver ações de suporte às empresas e editais para a criação de incubadoras de design.

As ações especificamente de promoção, como as Bienais Brasileiras de Design e ciclos de palestras não foram consideradas, assim como as ações especificamente de educação envolvendo workshops e sensibilizações de empresas e designers. Assim como também a pesquisa não abordou as políticas de ensino em design, sejam de graduação ou pós-graduação.

Após a definição de protocolo de coleta de dados foram identificadas entre as ações desenvolvidas aquelas mais específicas e com afinidade com o suporte em design. Não foi o intuito hierarquizar as ações identificadas, mas foi possível inferir que entre as ações mais relevantes poderia ser inicialmente considerado o Programa Via Design. Esse programa, coordenado pelo SEBRAE entre os anos de 2001 a 2005 apoiou a criação de 15 centros de design e 85 núcleos de inovação e design com forte ênfase no atendimento às micro e pequenas empresas (RAULIK-MURPHY, 2010). Entre eles 27

núcleos foram focados especificamente para artesanato, mas outros setores também foram contemplados como moda, mobiliário, calçados, plásticos, embalagem, joias, cerâmicos, indústria da construção, metal mecânico, agronegócios, além de design gráfico e produto mais genericamente. Apesar da dimensão e abrangência territorial do programa Via Design praticamente não se encontram dados sobre o legado do programa (PATROCÍNIO, 2013), mas é possível constatar que grande maioria desses centros e núcleos teve um curto tempo de funcionamento, fato que fica evidente no Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014). Junto a essa ação surgiram editais específicos para a criação de Incubadoras de Design e também para a formação de redes de Design, mas igualmente com pouca informação disponibilizada sobre.

Algumas iniciativas foram focadas somente em design de embalagens como o as ações desenvolvidas com a Associação Brasileira de Embalagem - ABRE. Houve o programa ABRE e SEBRAE; o Programa Design Embala da APEX-Brasil e ABRE; Programa Inova Embala da APEX-Brasil e Instituto de Embalagens. Vários são programas de fluxo contínuo, porém também não se encontram disponibilizados dados oficiais sobre os resultados dessas iniciativas. Sobre o Programa ABRE e SEBRAE, iniciado em 2007, se apontava a participação de 150 empresas (MESTRINER, 2007).

Iniciativas de suporte mais abrangentes como o Bônus Design do Centro Rio Design, SEBRAE- RJ e Instituto Nacional de Tecnologia – INT, de 2011, também não disponibilizou seus resultados.

Entre as ações melhor documentadas, de abrangência regional, duas ocorreram no Paraná coordenadas pelo Centro Brasil Design – CBD (até 2012 denominado Centro de Design Paraná): uma denominada Programa Fábrica do Agricultor, de 2000 a 2002, focado no pequeno produtor rural. A outra ação foi focada no município de Curitiba, em 2001, o Núcleo de Design do Linhão do Emprego, que apoiou 80 microempresas, quase todas vindas da economia informal (CBD, 2013).

Os números e dados mais relevantes porém são encontrados no Programa Criação Paraná, em suas duas edições, de 2000 a 2002, e de 2003 a 2005. O Programa teve ampla divulgação com publicações e artigos sobre a iniciativa. Foi desenvolvido e coordenado pelo CBD em uma parceria do governo estadual do Paraná, SEBRAE-PR, Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, FIEP-PR e Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR. Foram 82 produtos desenvolvidos, 14 patentes solicitadas e 59 designers contratados. Apesar de o foco ser o estado do Paraná já iniciava o processo de escalonamento com a participação de empresas do Mato Grosso (CBD, 2013).

O programa Paraná Inovador pelo Design, 2012 a 2015, também teve foco no estado do Paraná, coordenado pelo Centro Brasil Design (CBD), financiado com recursos do Fundo Paraná e da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), quando foram desenvolvidos 53 projetos com foco em inovação e design.

Já o Programa Design Export, em suas duas edições: 2013 a 2015, e 2016 a 2018, é o que apresentou maior escalonamento e abrangência. Foi uma iniciativa da APEX-Brasil, coordenado pelo CBD, apoiou projetos especificamente voltados para a exportação. Vários artigos e dados são disponibilizados sobre o programa além de ampla cobertura de mídia, sendo considerado um programa bem sucedido na inserção do design nas empresas (APEX, 2016). Confrontando com os outros projetos de suporte implementados após a criação do PBD, é possível inferir que o Design Export, até 2017, foi o maior programa de apoio ao design no Brasil. Foram 301 empresas apoiadas no desenvolvimento de produtos com foco em inovação e design em todas as regiões do Brasil, atendendo mais de 24 setores produtivos, com empresas de distintos portes.



Após o levantamento dos dados foi possível identificar que justamente as ações de suporte com maior número de empresas atendidas, e com maior transparência dos dados foram ações desenvolvidas pelo Centro Brasil Design, situado em Curitiba. Foram ações regionais como o Núcleo de Design Linhão do Emprego, Programa Fábrica do Agricultor, Programa Criação Paraná - 1ª e 2ª edições, Programa Paraná Inovador pelo Design e, com abrangência nacional, o Programa Design Export - 1ª e 2ª edições.

O fato das iniciativas terem sido coordenadas pelo CBD facilitou a etapa posterior da busca documental em publicações e documentos internos que fizessem referência ao processo de gestão dessas iniciativas de suporte em design. Foram analisados folders, catálogos, relatórios de atividades e relatórios dos programas. Foram listadas as atividades realizadas e sua denominação e como as ações ou etapas foram descritas (Quadro 1). Posteriormente as mesmas foram agrupadas em grandes grupos na coluna da esquerda da tabela 2 onde se identifica o tipo de ação realizada.

Quadro 1 – etapas da Metodologia Design na Prática

Documento	Relatório de atividades Abril 1999/2000	Caderno de serviços	Design para Negócios	Relatório de Atividades 2000/2001	relatório Criação Paraná 2002	Relatório Criação Paraná 2005	Certidão de Registro ou Averbação	relatório Design Export
Denominação da metodologia	Metodologia Centro de Design Paraná	Gestão em Parceria	Metodologia Desenvolvimento Assistido	Metodologia Desenvolvimento Assistido	Modelo Glasgow Collection	Desenvolvimento assistido	Metodologia Design na Prática	Metodologia Design na Prática
etapas / data	2000	2000		Jun2002	Ago2002	2005	24out2013	2015
fundamentação teórica							bases metodológicas	bases metodológicas
Identificação de empresas	Visita ao cliente		Demandas por design - plano de visitas				plano de visitas diagnóstico	plano de visitas
formalização	solicitação de parceria						termo de adesão	formalização
demanda					- trabalhar a partir da demanda	demanda	trabalhar a partir da demanda	demanda
Identificação de oportunidade	Caderno de proposta	identificação de oportunidades		Caderno de propostas Oficina de ideias	Ir atrás de boas ideias	selecionar boas ideias em Design	ferramentas de design	oportunidade definida
Atitude empresarial e da equipe gestora (comprometimento com resultado)					atitude positiva em relação ao sucesso	Engenhar uma atitude positiva	envolvimento com dono da empresa	comprometimento empresarial
gestão do programa					Minimizar as burocracias			gestão financeira
factibilidade					escalas ágeis - manter abordagem	Foco nos aspectos comerciais	foco no mercado	foco no mercado
Briefing	Solicitação de Orçamento					Planejar antes de investir	formalização do briefing	formalização de briefing
Identificação de prestadores de serviço	banco de dados			Solicitação de orçamento	cadastro de designers	Procura por designers	base de dados de designers pré-cadastrados	base de dados de designers pré-cadastrados
conexão	Caderno de orçamento			Solicitação de orçamento		identificação de fornecedores	orçamentos	orçamentos conexão
Formalização	Solicitação de contrato			Modelo de contrato			contrato	contrato
Gestão de design	Gestão de design - ferramentas de design			Ferramentas de gestão			ferramentas de gestão de design	ferramentas de gestão de design
Desenvolvimento assistido				Gestão em Parceria	- equipe de gerenciamento com equipe experiente em design - Apoio necessário no momento certo	- Orientação para registros e patentes - organizar time de gerenciamento com pessoas experientes em design - CDPR como catalisador das ações	acompanhamento nas empresas prototipagem funil de decisões stage gate gestão da inovação gestão do tempo cronograma	atendimentos presencial atendimento a distância plataforma online cronograma
"degustação"			Aprender na prática			Experimentar na prática	experiência prática	
Rede de empresas com foco em inovação e design			Movimento pelo design - grupo de empresas - troca			Aproximação aqui entre todos os agentes - movimento pelo Design	clube - movimento pelo design	rede de inovação e design

Promoção	palestras	informações visibilidade	palestras	exposição	exposição	visibilidade	visibilidade
indicadores					Avaliação de resultados - expectativa das empresa		empresas sensibilizadas empresas qualificadas
Cases exemplares		Cases Especiais					cases exemplares

Fonte: autores

Fica evidente ao analisar desde o primeiro relatório de atividades do CBD (CBD, 2000) que já existia uma metodologia de gestão dos programas de suporte, inicialmente denominado Metodologia Centro de Design Paraná e posteriormente Design na Prática, com as etapas definidas e representadas graficamente. Em alguns outros documentos como folders e cadernos de serviços existem informações e comentários sobre o processo de gestão, mas sem maior aprofundamento. Nos documentos que descrevem as etapas e atividades que compõem a Metodologia Design na prática identificam-se algumas das principais referências metodológicas utilizadas: a *Soft Systems Methodology - SSM* ou Metodologia dos Sistemas Flexíveis, uma abordagem orientada para ação, na situação a ser resolvida, desenvolvida por Peter Checkland nos anos sessenta no Reino Unido, na Universidade de Lancaster. As outras referências mais citadas são *Design Thinking* e os conceitos de *User Centered Design - UCD* (CBD, 2013). Também está evidenciado que o protocolo de ação não é estático e vem se desenvolvendo a medida que é escalonado para atender mais empresas em abrangências geográficas maiores e de setores industriais distintos.

O que se percebe no Quadro 1 é que se alternam atividades de gestão de design, atendimento as empresas, com as atividades de gestão do programa. Percebe-se que a metodologia Design na Prática está efetivamente consolidada a partir da condução do Programa Criação Paraná 1ª edição (2000/2002). Nos documentos encontrados há algumas mudanças de denominação de atividades, mas em sua essência é a mesma: processo que se divide em Micro e Macro; gestão compartilhada entre empresa, designer e consultor CBD (desenvolvimento Assistido); atender demanda, criação de grupos de empresas (Rede, Clube); aprender fazendo; apoio na localização e contratação de designers, formalização de alguns processos.

A questão que pode ser entendida como o diferencial para a metodologia Design na Prática é a perceptível divisão em um nível “macro”, também denominada “metodologia do programa”; e um nível “micro” que corresponde a gestão de design propriamente dito, com o atendimento individualizado de cada empresa participante, sempre com um consultor do CBD acompanhando o processo, denominado “Desenvolvimento Assistido” (CBD, 2013).

“A metodologia construída se divide em ‘macro’ e ‘micro’. A ‘macro’ é aquela aplicada para o gerenciamento de todo o processo, chamada de ‘metodologia do programa’. Prevê ferramentas de gestão, que possibilitam replicar a iniciativa em outras partes do país. A ‘micro’, por sua vez, é a usada no atendimento de cada um dos empresários participantes, chamada de ‘desenvolvimento assistido’.” (CBD, 2009. pag. 13)

O nível macro corresponde a gestão de todo o processo, que inclui desde as etapas que antecedem o início das ações entendidas como Planejamento, Implementação e Prospecção, até a etapa posterior ao final dos projetos dos produtos, que inclui a Documentação, Identificação dos cases exemplares e a Promoção. O Planejamento é a etapa de “inteligência” que envolve a elaboração da estratégia do programa em colaboração com o demandante, sua adequação e factibilidade ao território onde será implementada, cronogramas reais, além da identificação de recursos humanos e financeiros disponíveis. A Implementação envolve a articulação dos atores envolvidos, capacitação de consultores e elaboração de plataformas digitais de atendimento à distância. A Prospecção é a etapa

de promoção, atração e seleção e formalização das empresas e consultores participantes do programa (CBD, 2017).

O nível micro é a etapa de gestão de design, que pode atuar conforme os diferentes processos (*design models*) adotados por cada estúdio de design. Várias ferramentas são utilizadas conforme a especificidade de cada projeto, em um processo customizado. O diferencial é o acompanhamento do consultor que gerencia a relação entre designer e empresa, que caracteriza a metodologia de design assistido. Como nas ações de suporte analisadas existiram recursos financeiros para apoio na contratação dos designers, foi possível prever pagamentos condicionados ao cumprimento de cada fase (*gates*); o que de certa forma ajudou no processo de gestão e no cumprimento obrigatório das fases essenciais para garantir qualidade ao projeto de design (CBD, 2013).

Não está explicitado nos processos, mas evidenciado, que parte da eficácia do Desenvolvimento Assistido está na participação dos consultores que fazem a ponte entre os designers, o empresário e os gestores do programa. Com a presença do consultor existe a gestão do tempo, das etapas, resolução de crises, foco no resultado, além da documentação de todo processo. A metodologia Design na Prática vem se desenvolvendo desde 1999, o que implica que esse conhecimento, essa experiência de cada consultor em diferentes empresas e setores produtivos, trabalhando com designers que também tem diferentes procedimentos metodológicos, vem sendo repassada a instituição. O modelo de gestão e conversão desse conhecimento, em especial o conhecimento tácito, apesar de ser uma das peças chave da metodologia não tem nenhuma menção na explicitação dos procedimentos dentro dos conceitos mais aceitos de gestão do conhecimento nas empresas, com as etapas de internalização, socialização, externalização e combinação (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Diferentemente dos programas de atendimento contínuo, nos programas analisados houve uma quantidade pré-definida de empresas a serem atendidas, com claro direcionamento para o foco na qualidade de resultados mais do que em quantidade de empresas atendidas, daí a relevância da criação de cases exemplares, que servem para a promoção do design e como sensibilização para a participação de mais empresas no processo de suporte em design; assim o ciclo se retroalimenta até um próximo edital (CBD, 2017).

O Programa Design Export representou a consolidação do Design na Prática, apresentou um escalonamento inédito ao atender 301 projetos em todas as regiões do Brasil, com empresas de 24 setores industriais, envolvendo mais de 124 escritórios de design previamente cadastrados e selecionados por especialização. Percebeu-se nesse momento uma maior normatização das nomenclaturas e definição das etapas. A estrutura do DEX é apresentada nas suas 5 macro etapas: planejamento, implantação, prospecção, suporte e promoção. A etapa de Promoção vai, entretanto ser realizada no decorrer de todo o processo e não somente no final, através de palestras, visitas a empresas e associações, além de participação em eventos de promoção e consultoria. Os cases exemplares, resultados do DEX, são amplamente divulgados para sensibilização e atração de novas empresas para o programa. Essa promoção busca a continuidade e o interesse de novas empresas em aderir ao programa em suas novas edições.

Apesar de haver relatos nos documentos analisados desde 1999 sobre o processo de gestão de programas a sua oficialização como processo, no entanto, ocorre somente no dia 24 de outubro de 2013, quando é realizado a Certidão de Registro ou Averbação da metodologia Design na Prática junto ao escritório de Direitos autorais da fundação Biblioteca Nacional (nº Registro: 619.883; livro: 1.189; folha: 288), com documento anexo contendo 39 páginas de explicitação da metodologia. Paralelamente a essa oficialização de registro da metodologia estava acontecendo o Programa Design Export (2013/2015); com esses procedimentos já explicitados.

3 Discussão

As estratégias de suporte são entendidas como de maior impacto e maior efetividade para o uso do design nas empresas. No Brasil, desde a criação do Programa Brasileiro de Design, houve um aumento nesse tipo de estratégia, mais focado em design para negócios, porém muito pouco se aprendeu com as diversas experiências realizadas principalmente no que se refere ao processo de implementação dessas ações, suas barreiras, desafios e recomendações.

Esse estudo explicitou a compreensão de que, além do processo de gestão de design nas empresas também existe um processo de gestão da estratégia para inserção dessa gestão de design nas empresas. Esse processo tem uma abordagem distinta quando conduzido por designers ou quando formatado somente por formuladores de políticas (*policy makers*) não designers. Nas ações do CBD as soluções apresentadas para o problema “planejar e gerenciar um programa de suporte em design” são específicas da abordagem de design para um projeto a ser executado em qualquer área, explicitando a visão sistêmica e de planejamento do design para com o problema a ser resolvido. Corroborando assim com a visão de que as políticas públicas podem ser um novo campo de pesquisa e de atuação para a comunidade do design (JOHNSON e COOK, 2013).

O modelo Design na Prática, desenvolvido pelo CBD esclarece vários pontos sobre esse processo ao documentar e apresentar com mais transparência os procedimentos utilizados. Também é meritória a forma como o processo foi aberto; seja através do registro na Biblioteca Nacional, em documentos publicados e palestras proferidas sobre o tema.

Porém, como nem todo o processo é composto somente de conhecimento explícito abre-se como oportunidade para estudos futuros a identificação e melhor compreensão sobre o processo de transferência de conhecimento tácito dessa abordagem apresentada. O modelo adotado pelo CBD na condução das ações é flexível e muito baseado na *expertise* e na experiência dos seus agentes e consultores, fato esse que aparece tanto no nível macro quanto micro. Pelo processo de desenvolvimento da metodologia design na Prática foi evidenciado que, apesar de não ter sido encontrada nenhuma referência, existe um modelo eficaz de gestão de conhecimento que garante que o conhecimento organizacional gerado pelos seus membros permaneça como um ativo intelectual da rede de conhecimento da organização. Logo, corroborando com Nonaka e Takeuchi (1997), o CBD consegue fazer tanto a transferência do conhecimento explícito, codificado, como também do conhecimento tácito, pessoal e de difícil comunicação, garantindo o compartilhamento dessas vivências e observações pessoais e a absorção por seus membros.

4 Referências

- APEX – **Design Export apresenta resultados**. Disponível em:
<<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/Design-Export-apresenta-resultados>>. Acesso em 26 fev. 2016.
- BARROSO, Eduardo. **Quase quatro décadas de design**. Disponível em:
<<https://eduardobarroso.blogspot.com.br/2008/05/quase-quatro-decadas-de-design.html>>. Acesso em dez. 2016.
- CBD. Relatório de Atividades 1999/2000. Curitiba, 2000.
- _____. Relatório de Atividades 2000/2001. Curitiba 2002.
- _____. Notório Saber (documento interno). Curitiba, 2013.



- ____. Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em nov. 2014.
- ____. Design Export. Relatório Interno. Curitiba, 2015.
- ____. Design Export. Relatório interno. Curitiba, 2018.
- HESKETT, John. **Design**. Editora Ática, São Paulo, 2008.
- JOHNSON, Jeffrey e COOK, Matthew. **Policy Design: A New Area of Design Research and Practice**. in Aiguier, M., Boulanger, F., Krob, D. and Clotilde, M. (eds.). *Complex Systems in Design and Management*, Heidelberg, Germany: Springer, 2013.
- MESTRINER, Fábio. **Pequena empresa grande através de design**. Design Gráfico, São Paulo, ano 11, nº 94, p. 8, 207.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PATROCÍNIO, Gabriel. **Influências Europeias em Políticas Públicas de Design Brasileiras**. In.: 6 CIPED - Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Lisboa, 2011.
- PATROCÍNIO, Gabriel. **The impact of European design policies and their implications on the development of a framework to support future Brazilian design policies**. Tese (doutorado em Design) - Cranfield University - School of Applied Sciences, Centre for Competitive Creative Design. Cranfield, p. 387. 2013.
- PBD/MDIC - **Programa Brasileiro do Design**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3262>>. Acesso em 18 jan. 2012.
- PBD/MDIC. **Histórico do Programa Brasileiro do Design**. disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1371831536.pdf>. Acesso em 10 jan. 2017.
- RAULIK, Gisele. **Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design**. Brasília: MDIC, 2006.
- RAULIK, G., CAWOOD, G., LARSEN, P.; LEWIS, A. **A comparative analysis of strategies for Design in Finland and Brazil**. DRS2008, Design Research Society Biennial Conference, Sheffield, Reino Unido, 2008.
- RAULIK-MURPHY, G.. **A Comparative Analysis of Strategies for Design Promotion in Different National Contexts**. Tese (Doutorado em Design) - University of Wales, Cardiff, p. 265. 2010.